

Nina Martinussen

”De tause stemmene” – opplevelser med konflikt

Hvordan har tidligere ansatte ved et sykehjem i Oslo
opplevd konflikter og konflikthåndtering ved sykehjemmet?

Hvilke(n) innsikt(er) kan dette gi med hensyn til fremtidig
håndtering av konflikter ved sykehjemmet?

L41 Masteroppgave i verdibasert ledelse
Diakonhjemmet Høgskole
Avdeling for etter- og videreutdanning
Antall ord: 26.548
Oslo, 2. mai 2007

Veileder: Morten Skjørshammer

SAMMENDRAG	5
1. INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn	7
1.1.1 Bakgrunn for valg av tema	7
1.2 Formål med oppgaven	8
1.3 Problemstilling	9
1.3.1 Beskrivelse av problemstillingen	9
1.3.2 Avgrensning og presisering av problemstillingen	10
2. TEORI OG EMPIRI.....	11
2.1 Forskning på konflikt, et tidsmessig perspektiv	11
2.2 Definisjon av konflikt.....	12
2.3 Konflikttyper	13
2.4 Perspektiver på konflikt	15
2.4.1 Dynamisk	15
2.4.2 Frustrasjon - aggresjon	16
2.4.3 Rasjonelt.....	17
2.4.4 Narrativt	17
2.4.5 Systemisk	18
2.4.6 Individualistisk	18
2.4.7 Konstruktivt - destruktivt	19
2.5 Konfliktstil	20
2.6 Konflikthåndtering	22
2.6.1 System for konflikthåndtering	23
2.6.2 Konflikthåndteringsmetoder.....	24
3. METODE OG MATERIALE	26
3.1 Undersøkellesopplegg	26
3.1.1 Valg av metode.....	26
3.1.2 Kvalitative forskningsmetoder	26
3.1.3 Case studie.....	27
3.2 Forforståelse	29
3.3 Datainnsamling.....	30
3.3.1 Valg av informanter.....	30
3.3.2 Kritikk av utvalget.....	32
3.3.3 Presentasjon av utvalget	32
3.3.4 Hvordan jeg gikk frem for å avtale intervjuene/henvendelse til aktuelle informanter	32
3.3.5 Gjennomføring av intervjuene.....	33
3.4 Metode for data analyse.....	36
3.4.1 Grounded Theory	36
3.4.2 Gjennomføring av Grounded Theory	36

3.4 Metodekritikk	37
3.4.1 Kritikk av kvalitative metoder	37
3.4.2 Kritikk av Grounded Theory	37
3.4.3 Kritikk av egen rolle	38
3.4.4 Reliabilitet og validitet	39
4. FUNN	41
4.1 Fortellinger om konflikt	41
4.1.1 Gretes fortelling	41
4.1.2 Torills fortelling	42
4.1.3 Herdis sin fortelling	43
4.1.4 Elses fortelling	44
4.1.5 Arnes fortelling	44
4.2 Opplevelser av konflikt	45
4.2.1 Partene i konflikten	45
4.2.2 Konfliktyper	46
4.2.3 Årsaker til konflikt	46
4.2.4 Reaksjoner	48
4.2.5. Konsekvenser	49
4.2.6 Skjulte konflikter	50
4.2.7 Konfliktutvikling	51
4.2.8 Resultat	51
4.2.9 "Det verste"	51
4.2.10 Oppsummering	51
4.3 Opplevelser av konflikthåndtering	52
4.3.1 Konfliktstil	52
4.3.2 Konflikthåndtering	53
4.3.3 Oppsummering	54
4.4 Fremtidig konflikthåndtering	54
4.4.1 Forebygging	54
4.4.2 Konflikthåndtering	55
4.4.3 Oppsummering	56
5. DISKUSJON OG KONKLUSJON	58
5.1 Opplevelser av konflikt	58
5.1.1 Konflikt med "sjefen"	58
5.1.2 Hva handlet det egentlig om?	59
5.1.3 Konflikts årsak = "dårlig" ledelse?	60
5.1.4 Følelser	62
5.1.5 Konsekvenser	63
5.1.6 De tausede stemmene	64
5.2 Opplevelser av konflikthåndtering	66
5.2.1 Unngåelse	67
5.2.2 Hvordan og på hvilken måte de ble håndtert	68
5.3 Innsikter for fremtid	69
5.3.1 Arbeidsmiljøet og lederens egenskaper	70
5.3.2 Kunnskap om konflikter	71
5.3.3 System for konflikthåndtering	72
5.4 Oppsummering	74

LITTERATURLISTE.....	76
VEDLEGG 1	79
Forberedelse til intervju og intervjuguide	79
VEDLEGG 2	82
Tillatelse om å foreta en kvalitativ undersøkelse.....	82

Sammendrag

Oppgaven har fått tittelen: ” **De tause stemmene**” – opplevelser med konflikt, og henspeiler på stemmer som sjelden blir hørt i organisasjonen, tidligere ansattes tanker om konflikt.

Temaet er konflikt og konflikthåndtering, med vekt på hvordan tidligere ansatte ved et sykehjem, opplevde det.

Undersøkelsen er en casestudie, både av arbeidsplassen og konfliktene informantene har opplevd. På denne måten blir studien en ”dobbel case”.

Studien omhandler egen arbeidsplass og har tre formål. For det første å forstå mer av hvordan ansatte opplever konflikter og konflikthåndteringen i organisasjonen. Dernest å få innsikt om hvordan dette kan forbedres, kvalitetsutvikling av arbeidet jeg er en del av. Det tredje formålet er å bidra til interesse, og muligens kunnskap om konflikter i organisasjoner.

Problemstillingen innbefatter tre spørsmål: 1) Hvordan har tidligere ansatte opplevd konflikter og 2) konflikthåndtering ved sykehjemmet og 3) hvilke(n) innsikt(er) kan dette gi med hensyn til fremtidig konflikthåndtering?

Temaet blir i kapittel 2 belyst gjennom teori og empiri om konflikt. Konflikt i organisasjoner berører fagfelt som ledelse og kommunikasjon. Av hensyn til tid og respekt fagfeltene, er litteratur fra disse store fagfeltene kun anvendt som supplement til litteratur om konflikt. Kapittelet inneholder også en gjennomgang av forskning på konflikt.

For å finne svar på spørsmålene er det gjennomført kvalitative intervju med fem tidligere ansatte. Konflikter kan anses som et følsomt tema og valget om å undersøke egen arbeidsplass kan synes å være kontroversielt. I kapittel 3 om metode, har jeg derfor valgt å ha en detaljert beskrivelse av fremgangsmåte og gjennomføring av intervjuene. Prosessen i seg selv var meget lærerik. Metodekapitlet inneholder også et kritisk blikk på metoden og ikke minst, valget om å studere egen organisasjon.

I kapittel 4 presenteres funn fra intervjuene. Hvert intervju blir først fremstilt som en fortettet fortelling, med start, midte og avslutning av konfliktene. Deretter blir funnene presentert i kategorier.

Funnene blir diskutert i kapittel 5, og avsluttes med en oppsummering. Diskusjonen følger spørsmålene i problemstillingen, opplevelser med konflikt, konflikthåndteringen og innsiktene dette kan gi. På bakgrunn av informantens budskap, presenteres konkrete forslag til endringer og forbedringer.

Opplevelsene og innsiktene peker på at konflikter kan være skjulte, for organisasjonen og også for en part av konflikten. Det viste seg at alle konfliktene var mellom leder og ansatt, hvilket kan gjøre situasjonen enda mer sårbar for den ansatte.

Konflikter innebærer at sterke følelser settes i sving, og at konsekvensene kan bli store og alvorlige. Informantene sluttet i sitt arbeid som følge, eller i forbindelse med konflikten og flere oppga at livsinnholdet ble rammet.

Kunnskap om konflikter og systemer for håndteringen, er nødvendig for å møte utfordringene knyttet til konflikt i organisasjoner. En mulig effekt av dette kan være at flere skjulte konflikter kommer til overflaten, og dermed kan håndteres.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

1.1.1 Bakgrunn for valg av tema

Min bakgrunn er som sykepleier, med arbeidserfaring fra ledelse på flere eldreinstitusjoner. De siste 5 årene som oversykepleier ved sykehjemmet i oppgaven. 20 års arbeid i sykehjem gir meg grunn til å tro at konflikthåndtering ikke ivaretas på en god nok måte, på denne type arbeidsplasser. Jeg har selv vært del av og kjent meg frustrert over, konflikter med kollegaer og personer jeg har vært leder for. Noen ganger har ansatte presentert meg for resultat av mine lederhandlinger, handlinger jeg knapt husket, men som ble opplevd svært negativt av den ansatte. Opplevelsene var ledsaget av sterke følelser for vedkommende, som det for meg i ettertid har vært vanskelig å påvirke.

De siste tre årene har jeg vært student ved Diakonhjemmets høyskolesenter, ved studiet verdibasert ledelse. Gjennom utdanningen valgte jeg et fordypningskurs innen samarbeid og konflikthåndtering. Fordypningsfaget ble avsluttet med et eksamensessay innenfor temaet konflikt. Møtet med teorien innenfor fagfeltet og innholdet i forelesningene, vekte en større interesse for temaet "konflikt og konflikthåndtering". Teorien gav meg større forståelse for og engasjement i forhold til, forbedringsmulighetene i arbeidshverdagen. Jeg ble nysgjerrig på å vite mer om hvordan det stod til med konflikthåndteringen, på sykehjemmet jeg er leder ved. Det er gjort mye forskning innen temaet, konflikt. Imidlertid vet man ikke så mye om hvordan ansatte har opplevd konflikter eller konflikthåndtering. Mye av forskningen dreier seg om kjente og formelle konflikter, ikke om konfliktene som kan betegnes som "private" eller uformelle (Kolb and Putnam: viii).

Uenighet eller konflikt, kan sies å være en vanlig del av arbeidshverdagen. Konfliktene kan bli løst av partene selv. Noen konflikter løses ikke og blir liggende i "luften", i tankene og i følelsene. Som et eksempel fra min arbeidshverdag, kan fordeling av pasienter under morgenmøtet, medføre konflikt eller uenighet. Ofte vil denne type konflikter løses umiddelbart. Dersom konflikten ikke blir løst, vil partene bringe den med seg videre i arbeidsdagen. I arbeidet med pasientene, kan tanker og følelser fra morgenens kontrovers, påvirke arbeidslyst og ta konsentrasjonen bort fra arbeidsoppgavene.

Konflikter er slik jeg ser det, ikke ensidig negative. Tvert imot, konflikter kan være nødvendige og utviklende. Gjennom konflikt kan vanskelige oppgaver bli løst på en ny måte, konfliktpartene kan bidra med ny viten for hverandre, skjulte forhold kan bli avslørt, viktige beslutninger kan bli tatt og arbeidsplassen kan oppleve at arbeidsmiljøet blir friskere/lettere.

Med andre ord: konflikter er nødvendige. Samtidig vet vi at konflikter kan være farlige. Det er vanskelig å leve og arbeide i nærheten av en pågående konflikt. Vedvarende konflikter kan medføre slitasje, mistriivsel, dårlig arbeidsmiljø og sykdom/sykefravær. Uløste konflikter har en tendens til å dukke opp på en senere tidspunkt. Teori om konfliktutvikling peker på faren ved utvikling, konflikteskalering. Det er ikke vanskelig å tenke seg at mange små irritasjoner kan føre til en større eksplosjon. Eksplosjoner kan oppleves skremmende og truende på de som er i nærheten, og dermed føre til nye eller større konflikter.

Arbeidsmiljøloven (LOV-2005-06-17-62) fastslår arbeidsgivers ansvar for arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. I paragraf 4-1 beskrives arbeidsgivers ansvar for et forsvarlig arbeidsmiljø. (Se innfelt tekst) Det vil derfor være en leders oppgave å bidra til at konflikter håndteres.

§ 4-1. Generelle krav til arbeidsmiljøet

- (1) Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd. Standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø skal til enhver tid utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen i samfunnet.
- (2) Ved planlegging og utforming av arbeidet skal det legges vekt på å forebygge skader og sykdommer. Arbeidets organisering, tilrettelegging og ledelse, arbeidstidsordninger, teknologi, lønnsystemer m.v skal være slik at arbeidstakere ikke settes for fysiske eller psykiske belastninger og slik at sikkerhetshensyn ivaretas.

Det er grunn til å tro at vedvarende konflikter påvirker arbeidsresultatene. Mye energi og konsentrasjon kan gå med til konflikten. Konflikter mellom ansatte vil påvirke samarbeidet mellom partene. Ansatte som ikke samarbeider med hverandre, vil ha problemer med å løse arbeidsoppgavene. Også for å sikre et best mulig arbeidsresultat, må ledere sørge for at konflikter håndteres.

Egne arbeidserfaringer, faglig interesse, nødvendigheten av og kravene til, at ledere tar hånd om konflikter på arbeidsplassen, danner bakgrunnen for min interesse for temaet.

1.2 Formål med oppgaven

Oppgaven er den siste delen av min videreutdanning i verdibasert ledelse. Et viktig formål med oppgaven er å fullføre studiene.

Samtidig er formålet med oppgaven å få kjennskap til hvordan ansatte kan oppleve konflikter og konflikthåndtering på sykehjemmet der jeg er leder. Oppgaven fremstiller meninger og tanker fra personer som har vært ansatt ved sykehjemmet. Dette er en gruppe

som sjelden blir spurt, og som kan ha viktige innspill til vår måte å forholde oss til konflikter på, i organisasjonen. Det er de ”tause stemmene” som løftes frem.

På bakgrunn av det tidligere ansatte sier, og hva teori og empiri kan fortelle oss, er et viktig formål å bidra til kvalitetsforbedring på området konflikt og konflikthåndtering, på egen arbeidsplass. Tross oppgavens ensidige perspektiv, forventer jeg å få verdifulle innspill og mer viten, om hvordan vi på sykehjemmet kan håndtere konflikter på en best mulig måte. Innsikt i eget arbeidssted kan gi relevant informasjon om hvordan organisasjonen fungerer og eventuelle forbedringsområder, i dette tilfellet på området konflikthåndtering. På denne måten kan oppgaven påvirke hvordan konflikter blir håndtert i organisasjonen i fremtiden. Oppgaven vil bli brukt til informasjon, diskusjon og eventuelle strukturelle endringer på sykehjemmet

Mitt siste formål med denne oppgaven, er å bidra til økt kunnskap innenfor konflikt og konflikthåndtering i organisasjoner. Oppgaven kan belyse hvordan ansatte ser på lederes måte å håndtere konflikter på, og hvilke konsekvenser det kan få for ansatte. Sett fra den ansattes ståsted, kan arbeidsplassen fortone seg annerledes, enn hva vi som ledere ser. Kanskje kan dette vekke interesse hos andre ledere. Økt interesse for konflikt og konflikthåndtering vil forhåpentligvis medføre økt kunnskap om temaet, også utenfor min arbeidsplass.

1.3 Problemstilling

1.3.1 Beskrivelse av problemstillingen

1. Hvordan har tidligere ansatte ved et sykehjem i Oslo opplevd konflikter og konflikthåndtering ved sykehjemmet?
2. Hvilke(n) innsikt(er) kan dette gi med hensyn til fremtidig håndtering av konflikter ved sykehjemmet?

Første del av problemstillingen omhandler ansattes opplevelser. Det er personenes subjektive oppfatning som beskrives. Problemstillingen er ikke opptatt av å skildre den faktiske virkeligheten, men hvordan tidligere ansatte har oppfattet virkeligheten.

Andre del av problemstillingen omhandler de innsikter opplevelsene kan gi for fremtiden. De uttrykte meningene kan ha betydning for den fremtidige håndteringen av konflikter i organisasjonen. Hvordan tidligere ansatte mener konflikter kan unngås eller hvordan konflikthåndteringen bør være. De tidligere ansattes meninger vil sees i lys av teori og forskning.

1.3.2 Avgrensning og presisering av problemstillingen

Problemstillingen er avgrenset til tidligere ansattes opplevelser. Den begrenses av at informantene ikke lenger er ansatt ved sykehjemmet. Opplevelsene gir informasjon om hva som har skjedd, ikke hvordan det skjer i dag.

Videre er den begrenset til subjektive opplevelser. Problemstillingen har ikke fokus på objektiv sannhet men hva enkeltpersoner føler og tenker. Den subjektive opplevelsen vil være preget av personene selv, deres måte å forstå situasjonen på. Motparten i konfliktene kan ha en svært annerledes opplevelse. En eventuell nøytral tredje person(”flua på veggen”) vil kunne gi en tredje versjon av det som skjedde. I denne oppgaven er det de tidligere ansattes opplevelser som står i sentrum, ikke ”sannheten” om hva som skjedde.

Spørsmålene i problemstillingen kan ikke gi svar på hvordan håndteringen av konflikter **skal** skje i fremtiden. Informantens tilbakemeldinger kan gi svar på hvordan de mener konflikter skal håndteres i fremtiden. På grunnlag av informantenes meninger kan forskeren trekke slutninger om hvordan konflikthåndteringen **kan** skje i fremtiden.

2. Teori og empiri

I dette kapitlet vil teori og empiri bli benyttet for å belyse spørsmålene oppgaven prøver å gi svar på. Teori og empiri vil også bli trukket inn i forbindelse med drøfting av funn.

Litteraturen er hovedsakelig hentet fra teori og empiri innenfor området konflikt og konflikthåndtering. Flere av de valgte teoretikerne har sin bakgrunn innenfor fagfeltet psykologi.

Oppgaven fokuserer på konflikter i organisasjoner. I organisasjoner vil ledere ha hovedansvaret for konfliktene og hvordan de blir håndtert. Ledelse er et stort fagfelt å presentere. Av hensyn til oppgavens størrelse har jeg ikke tenkt å gå inn på litteratur om ledelse på linje med litteratur om konflikt. Ledelseslitteratur vil bli benyttet som et tilleggsperspektiv, når det er nødvendig for å kaste lys over temaet eller funn.

Også litteratur om kommunikasjon er relevant for oppgavens tema. Kommunikasjon kan medføre konflikter, er en viktig del av konflikter og ikke minst av hvordan konfliktene blir håndtert. På samme måte som området ledelse, er teori og empiri om kommunikasjon et omfattende felt som jeg i denne omgang i liten grad tar sikte på å beskrive. Litteratur om kommunikasjon vil bli benyttet i den grad det er koblet sammen med konflikt/konflikthåndtering.

2.1 Forskning på konflikt, et tidsmessig perspektiv

Det finnes en stor mengde forskning på området konflikt, konflikthåndtering. Forskning på konflikt går så langt tilbake som til de store tenkerne Freud, Marx og Darwin. På begynnelsen av det forrige århundre ble retningen benevnt som social Darwinisme og instinktivisme (Skjørshammer 2002:10). Fra sluttens av 1920 tallet ble disse forståelsesmodellene erstattet med en psykologisk stil som fokuserte på viktigheten av mentale prosesser og individuelle karakteristikker, eller den sosio-politiske-økonomiske stilen som vektla kontekstuelle, sosiale, økonomiske og politiske faktorer. Foruten Knut Lewins felt teori på 1930 og 40 tallet, har det vært få forsøk på å integrere de to retningene (ibid).

Konflikt er i dag et bredt og mangfoldig forskningsområde. Forskning på konflikt skjer innenfor svært mange fagområder som økonomi, ledelse, sosiologi og psykologi. Studier og analyser av konflikt og konfliktoppførsel blir studert og analysert innenfor det teoretisk rammeverk fagområdet forholder seg til (Ibid: 11).

De siste år har det dominante positivistiske synet på konflikt blitt utfordret av en post-strukturell og konstruktivistisk tilnærming. Sett fra dette perspektivet kan konflikt studeres som å være konstruert og som å inneholde mer enn det som uttrykkes gjennom oppførsel.

Konflikter kan være resultatet av historie, kultur og lang tids forhold, utviklet gjennom misforståelser eller ulikhet i interesser. Konstruktivistene tolker språket som å konstruere virkeligheten. På samme måte som at konstruksjonen av virkeligheten kan føre til konflikt, kan den utnyttes til konfliktløsning. Gjennom refleksjon, dialog og konstruksjon av nye historier, kan partene oppnå løsning eller forandring (ibid).

2.2 Definisjon av konflikt

Litteraturen viser at det ikke er enighet om hvordan konflikt skal defineres (Skjørshammer 2002: 12). Ulike teoretikere har lagt vekt på forskjellige elementer en konflikt må inneholde, for at den skal betraktes som konflikt.

Ordet ”konflikt” kommer fra det latinske ”confligere” og kan oversettes som sammenstøt, strid, uoverensstemmelse (Bokmålsordbok 2005). Brukt på denne måten gir konflikt assosiasjoner til ensidig negative, voldelige hendelse. I daglig tale er ”konflikt” annet ord for ”kamp” i betydningen angripende eller forsvarende handlinger (Van de Vliert 1997:4).

Det kan synes å være to tradisjoner i måten å se konflikt på (Sortland og Einarsen 2002: 140). Fra å ha en avgrenset fokusering på situasjoner der to eller flere parter konkurrerer om intensjoner eller mål, til en bredere definisjon der konflikt blir brukt helt fra den begynnende frustrasjon og irritasjon mellom to parter (Ibid).

Som representant for definisjoner med vekt på konkurrerende mål kan nevnes definisjonen av Simon, som brukes av Reve og Nordhaug (Reve og Nordhaug 1987:231): ”...en form for sosialt forhold der uforenelige interesser mellom to eller flere parter fører til kamp mellom dem” (oversatt fra engelsk). Også Sørensen og Grimsmo vektlegger betydningen av motstridende mål. Forfatterne beskriver konflikt som et motsetningsforhold der partene er mer eller mindre bevisst på at dersom det ene målet innfris, vil den andres måloppnåelse være truet eller hindret (Sørensen og Grimsmo 2001:21).

Alternativt blir konflikt forklart som: ”Proessen som begynner når en person eller en gruppe kjenner seg negativt påvirket av en annen person eller gruppe” (Thomas, 1992; Wall & Callister) (De Dreu 1997:9). Konfliktbegrepet tas også i bruk for å beskrive situasjonen når personer blir forhindret eller frustrert av en annen person eller gruppe og reagerer på en gunstig eller ugunstig måte (oversatt fra engelsk) (Van de Vliert 1997:5). Disse to definisjonene markerer et videre syn på konflikt, der oppfattelsen av konflikten kan være begrenset til den ene parten. I motsetning til definisjonen som fordrer motstridende mål eller interesser gir denne tradisjonen rom for konflikter som ikke nødvendigvis fører til åpen kamp.

Felles for mange definisjoner er vektleggingen av konflikt som en prosess. Prosessen starter når en part følger seg negativt påvirket eller når kampen om uforenelige mål oppstår (Skjørshammer 2002:12). Konfliktprosessen kan utvikle seg på en opptrappende eller nedtrappende måte, også kalt konflikteskalering (Ibid:13). Det synes også klart at konflikter forutsetter avhengighet i en eller annen form. Uten avhengighet mellom partene vil grunnlaget for konflikt ikke finnes. Partene må være bundet til hverandre på en slik måte at den enes atferd påvirker den andre. Avhengigheten kan være ubalansert, den ene parten kan være mer avhengig enn den andre (for eksempel konflikter mellom overordnet og underordnet) (Reve og Norhaug 1987: 237,238).

Kommunikasjon sees av mange som det manifeste stadiet av konflikt (Nicotera and Dorsey 2006: 11). Gjennom arbeider fra Hawes and Smith og Ruben, ble det vist at kommunikasjon og konflikt er gjensidig avhengig av hverandre. Enhver konklusjon om naturen til den ene bærer med seg implikasjoner for den andre (ibid:296).

Det engelske ordet "dispute" blir brukt i forbindelse med konflikt. "Dispute" kan oversettes som tvist, sak eller kontrovers. Kontroverser kan skilles fra konflikt ved en forståelse der konflikten oppstår når kontroversen utvikler seg slik at negative følelser uttrykkes i oppførsel. Denne forståelsen tar utgangspunkt i at konflikter referer til oppførsel, selv om det kan være vanskelig å sette opp et slikt skille (Ibid:13).

Uten å ta stilling til hvilke definisjoner på konflikt som er best egnet, tar denne oppgaven utgangspunkt i en vid forståelse av hva konflikt er. Skjørshammer ser konflikt som: "En vanskelig uenighet relatert til samarbeid med en ansatt, gruppe eller team der vanlige problemløsende atferd ikke resulterer i en løsning eller akseptable resultat" (Skjørshammer 2002:18). Dette synet på konflikt synes hensiktsmessig i forhold til konfliktene som presenteres i denne oppgaven.

2.3 Konflikttyper

Over tid vil temaet i en konflikt kunne endres eller utvides. Konflikter som har vart en stund, vil dermed handle om flere eller kanskje helt andre forhold enn det gjorde i utgangspunktet. I langvarige konflikter kan mer og mer av problemene knyttes til partenes personlige motsetninger, deres samarbeidsproblemer og deres negative følelser ovenfor hverandre. Spørsmålet blir nå hvem som er problemet, mer enn hva som er problemet. Slike konflikter kaller vi gjerne for personifiserte konflikter, der temaet mer er partenes negative følelser ovenfor hverandre og deres vanskelige samarbeidsforhold enn det er konkrete saker (Sortland og Einarsen 2000: 143).

Konflikter der det personlige forholdet mellom partene er tydelig kan også betegnes som ”varme konflikter”. De ”varme” konfliktene innebærer et personliggjort, identifiserende element og berører selvoppfatningen. Disse konfliktene oppstår oftest i typer arbeid der kritikk av jobben kan oppfattes som noe som innebærer kritikk av ”meg som yrkesperson” (Sørensen og Grimsmo 2001:28).

Knapphet om ressurser flere ønsker eller har behov for, kan føre til interessekonflikter. Disse konfliktene oppstår dersom partene er interessert i de samme ressursene og der begge har forventninger om krav til eller rett på, ressursene (Nordhelle 2006:48).

Begrepet ”følelsesmessige” eller ”affektive” konflikter kan brukes for å beskrive konflikter der det følelsesmessige har blitt en vesentlig del av konflikten. Følelsesmessige eller affektive konflikter oppstår når den kognitive uenigheten blir mistolket som personlig kritikk (Amason and Schweiger 1997: 106). Disse konfliktene kan også forstås som emosjonelle motsetninger der identitet, normer og verdier ligger under (Sørensen og Grimsmo:24). Data fra 174 medarbeidere og ledere ved 11 ulike organisasjoner og viser at følelser fra ”gamle” konflikter kan påvirke forhold på arbeidsplasser. Følelsesmessig intensitet fra tidligere konflikter kan ha en sterk påvirkning på forholdet mellom mennesker i organisasjoner (Gayle and Preiss 1998) (Nicotera and Dorsey 2006:316). Andre undersøkelser påviser at følelser er en grunnleggende del ved konflikter i organisasjoner. Uten følelser, ingen konflikter (Bodtker and Jameson 2001) (Nicotera and Dorsey 2006:317).

Noen teoretikere skiller hovedsakelig mellom affektive eller kognitive konflikter. Sørensen og Grimsmo viser til De Dreu og Van Der Vliert, der dette skillet er sentralt. De kognitive konfliktene blir her definert som relativt rasjonelle stridigheter om begrensede ressurser (Sørensen og Grimsmo:24).

Graden av negative følelser og opplevelse av å være truet, er større ved affektive enn kognitive konflikter (De Dreu 1997: 16,17). Affektive konflikter har en negativ påvirkning på samarbeid (The Druckman 1988) (De Dreu 1997:18).

Skjørshammer fant at sinne er nært forbundet med konflikter. Sinne leger utgjør en stressfaktor for sykepleiere ved sykehuset i hans undersøkelse (Skjørshammer 2002: 54).

Konflikter basert på uenighet kan ha sin rot i at partene har en forskjellig oppfatning av den situasjonen eller det saksområdet konflikten dreier seg om. (Reve og Norhaug 1987: 233). Dette kan blant annet skyldes at partene opererer med ulike kognitive kart eller virkelighetsmodeller som gjør at den samme informasjonen filtreres og fortolkes på forskjellige måter. Dette kalles persepsjonskonflikter (ibid).

Verdikonflikter oppstår når vi står ovenfor et fenomen vi ikke setter lik eller likeartet verdi på og kan beskrives som potensielle kommunikasjonskriser, fordi vi ikke har en felles referanse å forhandle eller fordele etter (Sørensen og Grimsmo 2001:10).

Konflikter mellom leder og ansatt, kan også betraktes som en konflikttipe. Det finnes ikke mye forskning på konflikter mellom underordnet og overordnet. I den grad den finnes, har den ledelsesmessig fokus (Nicotera and Dorsey 2006:305). Det kan synes som om ledere raskt tar i bruk makt ved konflikter med underordnede. Dersom den underordnede ikke samarbeider vil ledere gå over til maktpreget kommunikasjon. Kvinner ser ut til å beholde samarbeidslinjen noe lengre (Conrad 1991) (Nicoterra and Dorsey 2006: 305). Undersøkelser med fokus på betydningen av maktubalanse viser at det i konflikter der partene opplever at makten er balansert, var forventet løsning relatert både til løsnings orientering og kontroll. Der makten var ujevnt fordelt mellom partene, var løsningsorientert oppførsel oppfattet som å være relatert til forventet løsning (Nicotera and Dorsey 2006:307). Videre indikerer funn at personer som er i konflikt med sin leder, i større grad diskuterer saken med kollegaer, enn personer som har konflikt med personer på samme nivå eller under (Nicotera and Dorsey 2006:315).

2.4 Perspektiver på konflikt

Konflikter kan betraktes fra ulike synsvinkler. Synet på konflikt vil påvirke hvordan konflikter forstås og håndteres. De ulike perspektivene er ikke gjensidig utelukkende, det kan være naturlig og hensiktsmessig å gjøre bruk av flere måter å se konfliktene på. Flere teoretikere har fokusert særlig på tre perspektiv: dynamisk, frustrasjon - aggresjon og rasjonelt. En vesensforskjell mellom disse perspektivene er i hvilken grad det er fokus på mål og definering av hendelser versus tid og forhold mellom partene (Skjørshammer 2002: 17).

I denne fremstillingen er det valgt å ta med flere perspektiv enn de tre nevnte. Her blir også narrativt, systemisk, individualistisk og konstruktivt – destruktivt perspektiv, brukt som måter å betrakte konflikt på.

2.4.1 Dynamisk

Et dynamisk perspektiv på konflikt innebærer at konflikten oppfattes som en negativ prosess som utvikler seg over tid. Prosessen kan være vanskelig å forutse, være forbundet med mindre hendelser og at forholdet mellom partene forsures (Skjørshammer 2002:17). En slik utvikling kan betegnes som ”konflikteskalering”. Konflikteskalering blir gjerne forklart som en trapp der trinnene nedover representerer konfliktens negative utvikling (Glasl 1999:83). Det første nivået (trappetrinn en) representeres ved at konflikten hardner. En kan oppleve

irritasjon over motparten eller at diskusjon om sak settes i gang. På dette trinnet har partene tro på at uenigheten kan løses ved rasjonelle metoder. Trinn to gjenkjennes ved debatt og polemikk. Motsetningene mellom partene blir tydeligere og det begynner å bli vanskelig å tro på motpartens gode vilje. Fasen ved trinn fire er kjennetegnet ved stereotype bilder og koalisjoner. Hver for seg vil partene fremstille et positivt bilde av seg selv og et desto mer negativt bilde av motparten. Foreløpig består bildet av motparten av bedømmelser om kunnskap og dyktighet. Moralske betraktninger blir ennå unngått. Ved trinn fem blir sårende bemerkninger og fornærmelser bevisst brukt. Uenigheten har blitt verbalt og kanskje og så fysisk, brutal. Konflikter på dette nivået vil føre til alvorlige problemer og kan forandre en hel gruppe, det vil være vanskelig å gå tilbake til livet før konflikten. Det siste trinnet (trinn ni) beskrives som: ”sammen inn i avgrunnen”. Det er ingen vei tilbake og selvdestruksjon kan bli et alternativ (Glasl 1999:86-106).

Den farlige eskaleringstrappen kan betraktes fra en positiv synsvinkel. Hvert trappetrinn innebærer en mulighet til å ”våkne opp”, bli klar over hva som skjer og endre utviklingen. Hver handling partene utfører vil føre til reaksjon hos motparten. Ved å endre handlingene vil motpartens reaksjoner endres (Glasl 1999:106).

Dersom konflikten har utviklet seg til nivå fire eller fem, er det vanskelig å løse konflikten på egen hånd. Etter dette vil kollegial eller profesjonell hjelp være nødvendig (Glasl 1999:120).

Ut fra det dynamiske perspektivet vil det være viktig å oppdage konflikten tidligst mulig. Konflikten vil bli mer og mer preget av forholdet mellom partene og det kan bli nødvendig å håndtere konflikten i organisasjonen. Det dynamiske perspektivet innebærer tro på at konflikten kan løses eller håndteres.

2.4.2 Frustrasjon - aggresjon

Fra denne synsvinkelen betraktes konflikter som å ha sin årsak i gapet mellom forventninger og organisasjonens evne til å møte dem (Skjørshammer 2002:17). Også dette perspektivet forutsetter at konflikter en prosess. Frustrasjon-aggresjon perspektivet har tydelig vekt på følelser. Den ene parts frustrasjoner kan medføre aggresjon hos motparten.

Sinne er en følelse og opptreden som hyppig beskrives å opptre i konflikter. Sint oppførsel i konflikter kan forstås som uttrykk for følelser som er utviklet over tid. En overbelastning av mellommenneskelige forhold som etter hvert gir en lavere terskel for å uttrykke sinne (Skjørshammer 2002:54). Spontan atferd i konflikter, kan sees på som en ”ryggmargsrefleks” i møte med konflikter og sterke følelser. Det er de faktiske konsekvensene av partenes

handlinger som får betydning, ikke partenes intensjoner (Sortland og Einarsen 2000:144). Arbeidslivet i dag er preget av utfordringer som stadige endringer, nedflating av tidligere hierarkisk oppbygde organisasjoner og nye arbeidsnormer (Sørensen og Grimsmo 2001:17). Det legges stor vekt på enkeltpersonens evne til å løse arbeidsoppgavene på. Helsearbeidsplasser stilles det store krav til kvalitet, kombinert med evne til å vise nærhet. Dette kan skape problemer for den enkelte og kan danne bakgrunnen for konflikter i organisasjonen. Denne typen konflikter, varme konflikter, innebærer stor grad av personlig involvering og store følelsesmessige belastninger (Sørensen og Grimsmo 2001:29).

2.4.3 Rasjonelt

Sett fra et rasjonelt perspektiv ligger årsaken til konflikter i strukturelle forhold, spesielle situasjoner eller en type oppførsel. Med strukturelle årsaker menes ulikheter, avhengighet til hverandre og ressursfordeling. Et eksempel på konfliktutløsende oppførsel, er bevisst innblanding eller blokkering av mål oppnåelse for en annen person (Skjørshammer 2002:17). Fra et rasjonelt ståsted er konflikter åpenbare forhold der partene har kjennskap til innholdet i konflikten og bevisst kan bestemme seg for hva og når, neste steg skal tas (Ibid). Dette synet på konflikt forutsetter at partene vet hva som foregår og har frihet til å velge hvilke roller og handlinger de skal ta/gjøre. Med dette utgangspunktet kan de betraktes som et bevisst valg, om og hvordan konflikter skal løses. Det rasjonelle perspektivet står i kontrast til det dynamiske synet på konflikt. Mennesket er et rasjonelt vesen som tar rasjonelle valg.

2.4.4 Narrativt

Ut fra det narrative perspektivet kan konflikt forstås som en historie. Når historien blir fortalt, skapes en motstående situasjon der personer fremstilles i et negativt lys. På denne måten reduseres partens tilgang til motpartens historie og det kan oppstå en kamp om å ha den dominante versjonen av historien, "sannheten" (Skjørshammer 2002:57). Når mennesker overfører historie til det narrative, innfører de en sammenheng og orden på det som ellers ikke henger sammen. Det skapes en offisiell sammenheng på det som ellers er en flytende suppe (1995:128) (Boje 2001:2).

Ubalansen oppstår i gapet mellom de ulike versjonene av fortellingene og hvem som har den beste, mest troverdige og sterkeste versjonen (Skjørshammer 2002:65). Hendelser i virkeligheten vil påvirke fortellingen og fortellingen kan påvirke virkeligheten (Skjørshammer 2002. Art. III:10) Dette kan utnyttes i arbeidet med å håndtere eller løse konflikten. Ved å la partene fortelle sine historier til hverandre, kan en tredje person medvirke til at historiene etter hvert nærmer seg hverandre (Skjørshammer 2001. Art.V:157).

Dette perspektivet kan representere den konstruktivistiske tilnærmingen til konflikt. Gjennom historiefortellingen konstrueres virkeligheten, slik konfliktparten ønsker den skal fremstå. Det narrative perspektivet kan også betraktes fra en tolkende, symbolsk tilnærming (Putnam 2006:16). Bruk av narrative metoder har satt søkelys på konfliktmeglerens nøytralitet. Analyser har vist at den mest overbevisende historien har hatt stor innvirkning på valg av endelig løsning (historie), hvilket har ført til spørsmål rundt meglerens evne til å være nøytral (Putnam 2006:17).

2.4.5 Systemisk

En systemisk innfallsvinkel har fokus på den organisatoriske konteksten. Innholdet i konflikten, dens utgangspunkt og resultat, må sees i sammenheng med faktorer ved organisasjonen (Skjørshammer 2002:17). I strukturmodeller for konflikt, rettes det søkelys mot underliggende, strukturelle forhold som kan gi opphav til konflikt. Blant de faktorer som kan medvirke til konflikt, er organisatoriske roller og prosedyrer, sammen med gitte incentivsystemer. Blant de viktigste forklaringsmodellene i en strukturmodell, er variabler som den interne økonomiske og politiske struktur (Reve og Norhaug 1987:236). Tradisjonelt er det et skille mellom modeller som vektlegger prosesser eller strukturer, som utgangspunkt for konflikt i organisasjoner. Å kombinere disse to aspektene, kan gi et mer helhetlig bilde (Ibid).

Det hevdes å være en tendens til å undervurdere den innflytelsen organisatoriske forhold har på egen og andres atferd. Organisatoriske strukturer, fysiske forhold, organisasjonskulturen, måten ansvar, myndighet og oppgaver er definert, fordelt og ledet på, blir ofte sett på som stabile og nøytrale rammer. Disse organisatoriske kjennetegnene har imidlertid stor betydning for ansattes holdninger, normer, verdier og atferd og vil dermed påvirke samarbeid og samspill (Sortland og Einarsen 2000:142,143).

2.4.6 Individualistisk

Ved en individualistisk synsvinkel har konfliktene årsak i forhold hos personene konflikten. Tendensen til å sette fokus på folks dårlige egenskaper som årsak til konflikt, blir kalt "den fundamentale attribusjonsfeilen" (Ross 1977) (Ekeland 2004:17). Det er likevel klart at menneskers atferd påvirker konflikter. Sosial konflikt forklares som en samhandling mellom agenter(individer, grupper, organisasjoner), der minst en agent oppfatter uforenlighet mellom egne tanker, ideer, oppfattelser og/eller følelser, og/eller vilje og det som den andre agenten, og føler seg begrenset av den andres handlinger (Glasl 1999:18,19). Konflikter påvirker oppfattelsen, slik at personer i konflikt vil oppleve virkeligheten ulikt (Ibid).

Den personlige faktoren kan også illustreres ved synet på viktigheten av forholdet mellom personene i konflikt, konteksten og hvordan det utvikles over tid (Skjørshammer 2002:55). Sinne er nært forbundet med konflikt og kan medføre konflikt blant kollegaer.

Det siste ti års forskning har i varierende grad gitt funn som vektlegger personlige årsaker for konflikt. Både personlighet og faktorer ved situasjonen rundt, er viktige. Det kan synes som om de personlige faktorene er tydeligere i arbeidssituasjoner karakterisert av lav struktur, høy autonomitet og uavhengighet mellom deltakerne (Skjørshammer 2002:14,15).

2.4.7 Konstruktivt - destruktivt

Konflikter kan betraktes som et ensidig onde eller som en kilde til problemløsning (Sortland og Einarsen 2000:139). Arbeidslivet har tradisjonelt vært mer opptatt av de negative virkningene, ikke de ressursene som under gitte forhold kan utløses av konflikter (Reve og Nordhaug 1987:232). Konflikt kan få negative konsekvenser som økonomiske tap, utilfredshet, skader og splid. På den annen side kan konflikter resultere i personlig vekst, følelsesmessig utvikling, forbedret beslutningskultur og identifisering og plassering av problem (Oetzel and Ting- Toomey. Introduction:xi:).

Sett som en symbolsk prosess, er synet på konflikt som konstruktivt eller destruktivt, avhengig av hvordan deltakerne føler det (Ruben 1978) (Nicotera and Dorsey 2006:296). Konflikt kan sees på som grunnleggende for vekst, forandring og utvikling. Dessuten er det et systems primære beskyttelse mot stagnasjon, likegyldighet og utslettelse (Nicotera and Dorsey 2006:297).

Redsel for negative virkninger av konflikt, fører ofte til at konflikt unngås (De Dreu 1997:20). Vekselvirkningen mellom kognitive og følelsesmessige tema og konstruktive eller destruktive måte å håndtere konflikter på, er grunnlaget for om konflikter blir produktive og fordelsmessige for individer, grupper eller organisasjoner (Ibid).

Noen teoretikere skiller mellom følgene av følelsesmessige og kognitive konflikter, sett i forhold til konsekvenser for grupper. Gitt et valg mellom kognitive konflikter eller ingen konflikter, bør man velge kognitive konflikter. Dersom valget er mellom følelsesmessige konflikter og ingen konflikter, er ”ingen konflikter” å foretrekke (Amason and Schweiger 1997:111).

Andre betrakter konflikter som dysfunksjonelle bare når både de berørte parter og organisasjonen som helhet, skades av videre konflikt mellom partene (Reve og Norhaug 1987:241).

Når konflikter håndteres godt, kan de bringe positive endringer i forhold. Det gjør det mulig for personer å diskutere dybden i interesser og ønsker. På den annen side kan dårlig konflikthåndtering påvirke fysisk, følelsesmessig og mental helse (Oetzel and Ting-Toomey: Introduction:65).

2.5 Konfliktstil

Med konfliktstil menes reaksjon på konflikt (De Vliert 1997:7), oppførsel (Ibid) eller måter å håndtere konflikten på (Nicotera and Dorsey 2006:299). Flere teoretikere kaller stilene for ”predisponerte” stiler. Av dette kan det forstås at stilene er grunnleggende måter å håndtere konflikter på eller å oppføre seg i konflikter på. Det finnes ingen belegg for sammenheng mellom konfliktstil og kjønn (Ibid:312).

Konfliktstil kan betraktes som konflikthåndtering. I denne oppgaven er det valgt å presentere ”stil” atskilt fra håndtering. Dette kan betraktes som et kunstig skille, i det daglige vil ”stil” være en del av håndteringen. Bakgrunnen for valget om å skille disse fra hverandre, er at konfliktstil synes å være mer grunnleggende reaksjoner eller måter å oppføre seg på, i konflikter, en intuitiv måte å møte konflikter på. Valget er også tatt ut fra det store empiriske og teoretiske materialet om konfliktstil, hvilket kan rettferdiggjøre et eget punkt i oppgaven.

Blake and Mouton utviklet i 1964 et kategori skjema for konflikthåndterings stiler i organisasjoner. Skjemaet viste fem alternative stiler, langs to dimensjoner. Dimensjonene ble kalt ”omtanke for andre” og ”omtanke for seg selv”. Konfliktstilene makt, konfrontasjon, glatte over/unngå, ettergivelse og kompromiss. Mange forskere tok utgangspunkt i disse fem stilene men reduserte dem til tre stiler: samarbeid, konkurranse eller unngåelse (Nicotera and Dorsey 2006:299). Til tross for en tidlig reaksjon om at det var behov for alternative undersøkelser, har Blake and Moutons utgangspunkt i stor grad vært førende for forskning på dette området (Nicotera and Dorsey 2006:312).

De fem stilers paradigme består av unngåelse, ettergivelse, konkurranse/makt, kompromiss og samarbeid/problemløsning (Skjørshammer 2002:16).

Unngåelse

Unngåelse er avverging eller ødeleggelse av forsøk på åpenlys krangling, konstruktiv forhandling eller på å vinne konflikten (De Vliert 1997:32). Det inkluderer også atferd som tar sikte på å få oppmerksomheten bort fra det ukomfortable ved konflikt, for eksempel å søke moralsk hjelp fra venner eller ta en drink for å ”glemme” problemet (Ibid). Unngåelse er den mest vanlige holdningen til en kommende konflikt (Skjørshammer 2002:54). Teori om

eskalering viser at konflikter kan utvikle seg i en negativ retning. Sett i forhold til dette kan unngåelse av konflikten medføre at konflikten utvikler seg (eskalerer).

Ettergivelse

Denne stilen innebærer å gi etter for den andre partens syn eller ønsker, og kan også beskrives som åpent samarbeid ved ikke konfrontasjon (De Vliert 1997:34). Ettergivelse kan bety at man ofrer seg for andre men kan også innebære innrømmelse av feil eller vurdering av hva som er riktigst å gjøre (Ibid).

Konkurrans/makt

Bruk av konkurranse og makt innebærer et forsøk på å vinne konflikten. De Vliert bruker begrepet "fighting", til sammenligning med denne stilen. Stilen innebærer en "tap eller vinn", situasjon der makt er en viktig del. Forskning har vist at lederen ofte bruker makt som virkemiddel for å løse konflikten, dersom unngåelse eller samarbeid ikke har fungert (Nicotera and Dorsey 2006:305) og (Skjørshammer 2002:54).

Kompromiss

Kompromiss innebærer forsøk på å finne gjensidig akseptabel løsning der begge parter må gjøre visse innrømmelser (De Vliert 1997:34). Det er en vanlig oppførsel som vil opptre i de fleste sammenhenger.

Samarbeid/problemløsning

Denne stilen betyr at partene samarbeider om å finne en løsning. I motsetning til kompromiss, henspiller samarbeid på muligheten av å finne en løsning partene på forhånd ikke har sett. Problemløsning kan sees i sammenheng med ulike metoder for konfliktløsning eller konflikthåndtering. Som eksempel kan nevnes narrativ metode for konfliktløsning, der partene ved hjelp av tredje person, skal forsøke å utvikle en felles måte å betrakte virkeligheten på (Putnam 2006:16).

I sammenheng med de fem stilene blir dimensjonene "omtanke for andre" og "omtanke for seg selv" brukt som utgangspunkt for når de ulike stilene foretrekkes. Som kritikk mot dette blir det hevdet at hensynet til kontekstuelle forhold og forholdet mellom partene, ikke tas tilstrekkelig hensyn til (Skjørshammer 2002:16). Konfliktstilene kan være relevante, i ulike situasjoner og settinger. Det anbefales at stilene sees på som et sett ferdigheter, som hver enkelt person, ut fra evne og situasjon, kan variere mellom (Nicotera and Dorsey 2006:319).

Flere teoretikere redusert de fem stilenes paradigme til tre hovedstiler. Skjørshammer (2006) fant i hovedsak 3 stiler i bruk på et norsk sykehus, unngåelse, bruk av makt og forhandling/kompromiss. Konfliktstilene var de samme uansett konflikttype og konfliktparter,

og i nevnte rekkefølge (Skjørshammer 2002:54). Unngåelse av konflikt viste mest brukte måten å forholde seg til konflikter på, i sykehus (ibid). Skjørshammers forskning viste at en hovedgrunn for at så mange unngår konflikter, er redselen for at konflikten blir verre dersom den tas opp.

Blant alternative teorier til de fem stilene kan nevnes teori om "fight-or-flight" (Baxter, 1992; Cannon, 1929), "samarbeid-konkurranse" (bl.a Deutsch, 1949, Tjosvold, 1988) (De Dreu 1997:8), "bevege seg bort fra" mennesker, "bevege seg til" mennesker" og "bevege seg mot" mennesker (Horney, 1995) (Ibid), videreutviklet til "ikke konfrontasjon", "løsningsfokusering" og "kontroll" (Putnam and Wilson, 1982) (Ibid).

2.6 Konflikthåndtering

Konflikthåndtering kan forstås som det partene gjør med hverandre og konflikten (Sortland og Einarsen 2000:141). Hva den enkelte person gjør i eller med konflikten, kan også beskrives som konfliktstil (Se Kap 2.5). "Konfliktstyring", er et annet begrep som blir brukt om den aktive påvirkning av konfliktprosesser og konfliktbetingelser, med sikte på å holde konflikter på et produktivt nivå (Reve og Nordhaug 1987:241). Dette synet på arbeid med konflikter er beskrevet ut fra et organisasjonsteoretisk perspektiv, med oppmerksomhet på strukturer og prosesser.

Konflikthåndteringen kan forverre og skape nye konflikter. Sortland og Einarsen (2000) vektlegger Agyris' & Schøns teori om at konflikter i organisasjoner gjennomgående blir håndtert slik at de skaper nye og alvorligere konflikter. Konflikthåndteringen kan føre til en negativ sirkel der partenes frustrasjon og irritasjon øker, flere personer involveres og konflikten spres til flere situasjoner eller tema. Partenes atferd kan bidra til vanskeligheter og destruktive resultater. På den annen side kan konstruktiv konflikthåndtering føre til læring og utvikling hos de involverte, noe som også kan ha en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet. Konstruktiv konflikthåndtering kan påvirke organisasjon, arbeidsgrupper og enkeltindivider positivt (Sortland og Einarsen 2000:144).

Begrepet "konflikthåndtering" kan sees i sammenheng med utvikling innen forskning på konflikt. I tidligere tider ble konflikt betraktet ensidig negativt. Konflikter måtte løses eller oppløses. Begrepet "konfliktløsning" var dermed forslått som den beste strategien (Nicotera and Dorsey 2006: 296). Senere forandret synet seg, konflikter kunne være både funksjonelle og nødvendige. Konflikter ble sett på som å kunne medvirke til sammenheng, opprettholdelse av maktbalanse, fremme endringer og føre til kreativ problemløsning. I forbindelse med dette

kom fokuset på konflikt håndtering (ibid). Synet på konflikt som konstruktivt eller destruktivt, kan markere forskjellen på konfliktløsning eller håndtering (Hawes & Smith, 1973) (Nicotera and Dorsey 2006: 296).

Tradisjonelt har organisasjoner hatt en passiv eller reaktiv holdning til konflikter. Organisasjonene har ventet til konflikter har tatt form, før de har foretatt seg noe i forhold til dem. Økte kostnader som følge av kontroverser og tvister, kombinert med misnøye med tradisjonelle måter å håndtere og løse konflikter på, har endret dette og medført et nytt syn på konflikthåndtering i organisasjoner (Lipsky and Seeber 2006:360). Håndtering av organisasjons konflikter får økende oppmerksomhet blant topp ledere, sakførere, program utviklere og rådgivere (Lipsky and Seeber 2006:360). Til tross for at mange organisasjoner fremdeles lar konflikthåndteringen være opp til den enkelte leder, viser forskning at et økende antall organisasjoner har en mer aktiv holdning til konflikthåndtering. Organisasjonene har erfart at kostnadene ved å ikke håndtere konflikter, er større enn kostnadene ved å ha et system for håndteringen (Lipsky and Seeber 2006: 363).

Tilbøyeligheten til å innføre en proaktiv, strategisk tilnærming for å håndtere konflikter er uttalt i store organisasjoner men øker også i mindre selskaper (Ibid:360).

2.6.1 System for konflikthåndtering

Latente og skjulte konflikter kan påvirke arbeidet, produktiviteten og arbeidsmiljøet (Lipsky and Seeber:362). Globalisering, hurtige teknologiske endringer, høyere utdanning er blant faktorene som i USA har medført endringer på hvordan arbeidet utføres. Teamarbeid har erstattet den hierarkiske måte å organisere arbeidsplassene på. Nedbygging av hierarki sees på som en årsak til den økende proaktive holdningen til konflikthåndtering. Mange organisasjoner har tatt i bruk mer allsidig politikk, eller system, som er utarbeidet for å identifisere konflikter tidligst mulig (Ibid).

Det finnes ingen rådende definisjon av hva et system for konflikthåndtering er. Det kan være vanskelig å skille det fra ”policy”, ”prosedyrer” og ”praksis” (Nicotera and Dorsey 2006:372). Til tross for at hver organisasjon har sin begrunnelse for valg av konflikt håndterings system, viser undersøkelser at det gjennomgående er sammenfallende begrunnelser (Lipsky and Seeber 2006:377). Et grunnleggende prinsipp ved system for konflikthåndtering, er ønsket om å gripe fatt i konflikten på tidligst mulig stadium, gjerne før uenigheter blir formelle tvister (Ibid:382).

Erfaringen tyder på at system for konflikthåndtering gjør det lettere for ansatte å ta del i håndteringen av konflikter. Studier har vist at ansatte er mer fornøyd med system for konflikthåndtering, enn for eksempel forum for felles forhandlingsprosedyrer.

Mange organisasjoner er redde for at etablering av konflikthåndteringssystem vil øke antallet klager fra ansatte. Forskning har hittil vist at dette ikke skjer(Ibid).

Gjennom et system for konflikthåndtering kan organisasjonen ved dialog og lokal ekspertise få til endring, videreutvikle de tilgjengelige verktøy ved tvister, og styrke lederes dyktighet i forhandlinger (Skjørshammer 2002:55).

Det er gjort mange casestudier på utvikling av konflikt håndterings strategier og systemer. Likevel er det vanskelig å fastslå hvilke resultater som er oppnådd. Med bakgrunn i at bruk av system for konflikthåndtering er et nytt fenomen, finnes det lite forskning på kost-nytte analyser av systemene (Lipsky and Seeber:384).

Skjørshammers undersøkelse viser at system for konflikthåndtering kan ha en positiv påvirkning i organisasjoner. For å oppnå bedringer i håndteringen av konflikter er det nødvendig med nye beslutningsstrukturer og økte ferdigheter hos lederne (Skjørshammer 2002:55).

2.6.2 Konflikthåndteringsmetoder

Metode betyr systematisk fremgangsmåte (Bokmålsordboka 2005). I denne sammenheng menes det fremgangsmåter ved håndtering av konflikter. Konflikthåndteringsmetodene kan inngå i et større system for konflikthåndtering.

”Gjensidighetsmodellen” (Sørensen og Grimsmo 2001:79-87) blir omtalt som en metodisk tilnærming til konflikthåndtering, utviklet ved Arbeidsforskningsinstituttet. Denne modellen tar utgangspunkt i ansvaret for å skape og videreutvikle en kultur på arbeidsplassen, som gir enhver rimelig og like rettigheter til å nyte godt av rettigheter og plikter. Metoden innebærer at partene forteller sine historier, forholdet mellom historiene avklares og det legges opp til en prosess med møter mellom partene, møter med kollegaer, konferanse for videre planlegging, forsøksperiode, evaluering og oppfølging. Det legges vekt på betydningen av sosial kontrakt, der partene forplikter seg til å finne mest mulig data om konflikten og til å bidra til at konflikten ikke spilles ut i andre fora, så lenge konfliktløsningen pågår. Metoden er nevnt i sammenheng med konflikter der arbeidstaker ikke nødvendigvis har brutt arbeidskontrakten men der situasjonen har blitt sosialt uholdbar og andre ansatte ”krever at noe blir gjort”. Modellen er gjerne nevnt i sammenheng med konflikter i arbeidslivet der motpartene er flere enn 2 (evt en mot flere). Gjensidighetsmodellen foreslått som en

alternativ tilnærning til konflikter i dagens arbeidsliv, på konflikter som erfaringsvis har vært vanskelig å løse.

LØFT betyr ”løsningsfokusert tilnærming” og er en konfliktløsnings og ledelsesmetode med utspring i ”Solution Focused Therapi” (Johnsen 1996:85). I Norge har Gro Johnsen Langslet tatt i bruk metodene fra terapien og inn i organisasjonsutvikling og ledelse. LØFT er løsningsorientert med oppmerksomheten rettet mot fravær av problemet. Metoden tar utgangspunkt i en mer direkte og effektiv vei til forbedring og problemløsning, enn å gå veien om problemkartlegging og diagnostisering (Ibid). Det arbeides med å finne løsningsmønsteret, hvordan er det når konflikten ikke er tilstede og hva kan partene gjøre mer av for at konflikten skal være fraværende? Ved å fokusere på ønsket situasjon skal partene stimuleres til å gjøre mer av det som skjer når konflikten ikke finnes (Ibid). Det advares mot bruk av LØFT som eneste metode dersom konfliktpartene overhodet ikke har tro på forandring eller situasjoner der utviklingen har medført at ansatte krever ledelsen avsatt. LØFT blir beskrevet som uegnet dersom det ikke lenger er rom for drøfting eller forhandlinger (Johnsen 1996:99). Dette kan forstås som om LØFT ikke er en egnet metode dersom konflikten har eskalert til et alvorlig nivå.

”Neste trekk” er en metode for problemløsning som tar sikte på å skape forandring gjennom dialog og lokal ekspertise (Skjørshammer 2002. Art. V:157). Metoden er en strukturert fremgangsmåte som lederen kan bruke for å løse en konflikt mellom partene i konflikt. I Neste trekk ledes partene gjennom flere møter fra møte med konflikten, gjennomgang av konflikten, definisjon av konflikten, forslag til løsninger, vurderinger og valg av løsninger og igangsetting av tiltak. Metoden baserer seg særlig på en narrativ tilnærming til problemene (Skjørshammer 2001. Art. V:163). Konflikten sees på som fortelling med min og din side, og det som faktisk skjedde. Gjennom det narrative perspektivet legges det stor vekt på konflikten som fortelling. På møtene må partene fortelle sin historie om konflikten. Ved å fortelle sine historier kan partene få en opplevelse av å bli hørt, ventilere følelser, komme i dialog med egen fortelling og eventulet korrigere den. Målet er at partene til slutt blir enige om visse fellespunkter og tiltak for å løse konflikten. I stedet for å be partene finne ut hva som er positive trekk skal det arbeides med å redusere forskjellene (Skjørshammer 2002. Art III: 17).

3. Metode og materiale

3.1 Undersøkelsesopplegg

3.1.1 Valg av metode

For å innhente data er det benyttet en kvalitativ intervjuundersøkelse. Bruk av intervju synes å være en egnet metode for å fange opp de data som kan gi svar på oppgavens problemstilling. Gjennom intervju kan informanten gi detaljerte og utfyllende svar på de spørsmål som blir stilt. Informanten har mulighet til å svare på mer enn det forskeren på forhånd har vurdert som relevant og eventuelle uklarheter i spørsmålene kan oppklares.

Den kvalitative tilnærminger særlig egnet da denne oppgavens tema er innenfor et felt som kan være vanskelig å besvare med kvantitative metoder.

3.1.2 Kvalitative forskningsmetoder

Med kvalitative undersøkelser, menes undersøkelser der funnene ikke kommer av statistiske prosedyrer eller andre måter å kvantifisere på (Strauss and Corbin, 1998:10). Det kan referere til undersøkelser om personers liv, livserfaringer, oppførsel og følelser så vel som organisatorisk funksjon, samfunns bevegelser, kulturelle fenomener og samhandling mellom nasjoner. Noen av dataene kan bli kvantifisert, men størsteparten av analysen er tolkning. Kvalitative analyse er den ikke matematiske prosessen av tolkning, utviket i den hensikt å oppdage konsepter og sammenhenger i rådata og deretter organisere dem inn i en teoretisk forklaringsmodell (ibid).

Det er tre grunnleggende komponenter i en kvalitativ undersøkelse. For det første dataene, som kan komme av ulike kilder som intervju, observasjon, dokumenter, lydopptak og filmer. Så er det prosedyrene forskeren kan bruke for å tolke og organisere dataene (Strauss and Corbin, 1998:12).

Det kvalitative forskningsintervjuet har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, særlig med tanke på mening (Dalland 2007:129). Gjennom intervjuet registreres og tolkes meningen ved det som blir sagt og måten det blir sagt på. Intervjuet har som mål å innhente kvalitativ kunnskap, uttrykt ved daglig tale. Forskeren prøver gjennom intervjuet å innhente åpne, nyanserte skildringer av ulike sider ved det informanten har erfart (Ibid).

Casestudier setter fokus på en spesiell enhet, avgrenset i tid og rom. Case kan befinne seg på høyere eller lavere nivå. Studie av en organisasjon er et høyere nivå og kan kalles en

kollektiv enhet. På laveste nivå finner vi de absolutte enheter. For eksempel enkeltindivider. Enkeltindivider er en type enhet som ikke referer til andre enn seg selv (Jacobsen 2002:77).

3.1.3 Case studie

Undersøkelsen i oppgaven kan betegnes som et dobbel case, på høyere og lavere nivå.

Objektet som studeres i denne oppgaven er et ikke navngitt sykehjem i Oslo.

For å gi svar på problemstillingen, er fem tidligere ansatte ved sykehjemmet intervjuet. Konfliktene som disse fem har opplevd, blir oppgavens konfliktcase. Sykehjemmet er den organisatoriske rammen rundt casene. Konfliktcasene er nummerert fra en til fem. De fem deltakerne omtales i oppgaven som informanter.

Navnet på sykehjemmet er ikke brukt i oppgaven. Dataene som er fremkommet gjennom intervjuene er sårbare både for informantene selv og motpartene i konfliktene. Flere av konfliktcasene kan betegnes som skjulte konflikter. Det er bare partene selv som har kjennskap til dem. I flere av konfliktcasene har partene i konflikten aldri snakket om konflikten. Ved å unngå sykehjemmets navn, begrenses muligheten til å gjenkjenne personer og hendelser. Oppgaven belyser opplevelsene fra den ene parten av konfliktcasene. Motpartene i konfliktene har ikke hatt muligheten til å gi sine syn på det som skjedde. Dette har medvirket til valget om å ikke navngi sykehjemmet.

Ved å ikke bruke sykehjemmets navn, kan det oppstå spekulasjoner om hvilket sykehjem det er. En konsekvens av dette kan være at "uskyldige" sykehjem utpekes som case i oppgaven. Dette vil være uheldig og er et ikke tilsiktet resultat.

Sykehjemmet

Hovedcaset er et privat sykehjem, eid og drevet av en ideell stiftelse i Oslo. Sykehjemmet åpnet på 1970 tallet og er nylig renoveret. Etter renoveringen består institusjonen av ca 130 enerom med bad. Sykehjemmet har driftsavtale med Oslo kommune og gir et sykehjemstilbud til eldre med vedtak om sykehjemsplass.

Vedtak om sykehjemsplass innvilges av Oslo kommune, gjennom de ulike bydelenes bestillerkontor. Fra januar 2007 blir alle sykehjemsplassene i Oslo administrert av Sykehjemsetaten. I 2000 innførte Oslo Kommune fritt sykehjemvalg (bystyresak 533/00). Det vil si at personer med vedtak om sykehjemsplass, kan velge hvilket sykehjem de ønsker å bo på. Valget av sykehjem begrenses blant annet av tilgangen på ledige plasser. Sykehjemsetaten bestemmer hvem som kommer inn på hvilket sykehjem, og når de kommer inn (www.sykehjemsetaten.oslo.kommune.no).

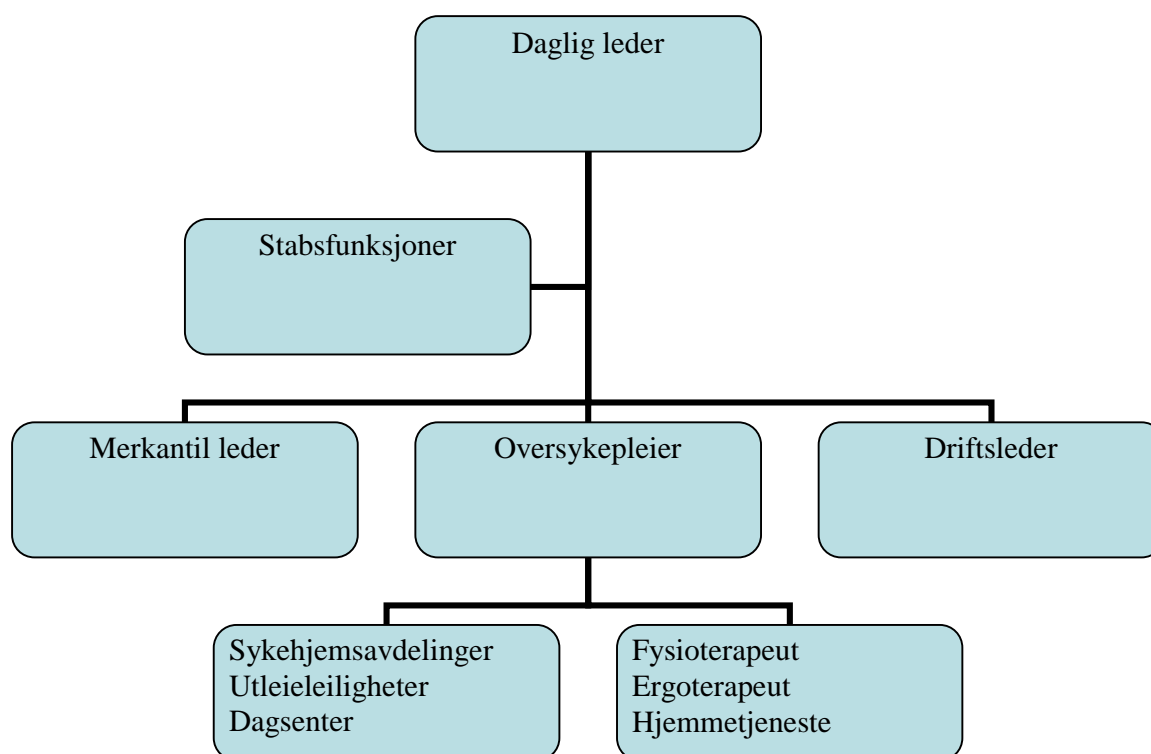
I tillegg til sykehjemsplassene har institusjonen dagsenter for hjemmeboende eldre og tilbud om utleieleiligheter for eldre. Sykehjemmet betegner seg selv som et senter for eldre. Senteret har en stor kantine som er åpen for alle. I tilknytning til kantina tilbys utleie møterom og cateringvirksomhet.

Sykehjemmet har ca 100 årsverk, delt på det dobbelte antallet personer. Til tross for mange hele stillinger er det behov for delte stillinger, blant annet på helg. Pasientene er fordelt på fem ulike avdelinger. Avdelingene er delt i mindre grupper på inntil 10 pasienter.

Institusjonen er organisert i en stabs og linje modell. Det ledes av en daglig leder som har sine fullmakter fra sykehjemmets styre. Oversykepleier er i linje under daglig leder og er nærmeste leder for avdelingslederne. Avdelingsledergruppen består av lederne for sykehjemsavdelingen, dagsenter, utleieleiligheter, hjemmetjeneste og terapeuter.

Sykehjemmet har i noen år hatt en tofaglig ledelse av avdelingene. Det betyr at sykehjemsavdelingene har vært ledet av to likestilte avdelingsledere med forskjellige ansvarsområder. Den tofaglige ledelsen er under evaluering. Avdelingslederne har delegert ansvar for pasienter, personale og økonomi. Personalet på avdelingene består av sykepleiere, hjelpepleiere og pleieassistenter. I tillegg til linjeorganiseringen har daglig leder flere ansatte i stab. Stabsfunksjonene er blant annet lege, prest, kulturleder.

Institusjonen har ikke skriftlige rutiner for håndtering av konflikter. Konflikter håndteres av den enkelte leder, eventuelt i samråd med overordnet ledelse.



Konfliktcasene

Informantene er fem tidligere ansatte ved sykehjemmet. Disse utgjør utvalget i undersøkelsen. Konfliktcasene er informantenes fortellinger om konflikt, slikt det fremkom av intervjuene. Av hensyn til informantens anonymitet, er kjønn og stillingstype til en viss grad endret i fremstillingen av utvalg og data.

Konfliktcasene handler alle fem tilfeller om konflikt med nærmeste leder. En av konfliktene startet mellom avdelingsleder og ansatt, men utviklet seg til konflikt mellom avdelingsleder og leder. Ingen av konfliktene er åpne konflikter i organisasjonen, det vil si at det er et fåtall mennesker som kjenner til konflikten. I to av konfliktene har konfliktpartene aldri omtalt konflikten. Det er informantene selv som har definert hendelsene som konflikt.

To av konfliktene har vart over flere år, en konflikt varte ca et halvt år og de to siste hadde et kort forløp. I konfliktene med kort forløp har forholdet mellom partene tatt en brå vending. Konflikten oppstod i løpet av en hendelse og førte til at informanten sluttet.

Tre av informantene har hatt mellomlederroller, de to siste har vært ansatt på avdeling.

3.2 Forforståelse

Gjennom årene som leder har jeg erfart at konflikt og uenighet er en del av arbeidshverdagen. Noen konflikter har (tilsynelatende) blitt løst, andre konflikter har jeg unngått eller forsøket på å løse dem har mislyktes. Jeg har blitt overrasket over styrken i følelser rundt konflikter, også i lang tid etter at konflikten fant sted. Noen medarbeidere har referert til konflikter der jeg selv som part i konflikten, ikke var klar over at motparten oppfattet saken som konflikt. Det har vært skremmende å observere situasjoner der ansatte har blitt sykemeldt eller sluttet, etter tilsynelatende små konflikter med sin leder eller andre i arbeidsmiljøet.

I forbindelse med lederutdannelsen har jeg tilegnet meg generell teori og kunnskap på området. Teori om konflikt viser at dette er et følsomt og utfordrende område.

Denne bakgrunnen har gitt meg en forforståelse om konflikter og konflikthåndtering i organisasjonen der undersøkelsen utføres. På bakgrunn av dette tror jeg det er flere konflikter i organisasjonen enn det vi som ledere kjenner til. Disse konfliktene påvirker partene i konflikten og ofte personer i nærheten. Ettersom konfliktene påvirker menneskene i organisasjonen vil de også påvirke arbeidet som blir utført. Håndteringen av konflikter er ikke god nok. Ledere og ansatte har ikke nok kunnskap om konflikt og vi har ikke gode nok rutiner

eller metoder for å håndtere dem. Dette medfører at konflikthåndteringen blir tilfeldig. Forsøkene på å håndtere konflikter har ført til uheldige situasjoner for ledere og ansatte. Flere ansatte gir uttrykk for sterke følelser etter møte med konflikter i organisasjonen. Denne forforståelsen gjør at jeg ønsker å vite mer om hvordan ansatte opplever konflikter og konflikthåndteringen. Jeg har en antakelse om at informantene vil presentere negative opplevelser av konflikt. Dette har delvis sammenheng med min kjennskap til personene i konfliktene, og fortellinger som er skapt om dem

3.3 Datainnsamling

Valg av tema for oppgaven og valget om å gjøre undersøkelsen på egen arbeidsplass, ble drøftet med sykehjemmets daglige leder. Den daglige lederen godkjente dette, og gav sin tilslutning til at jeg kontaktet tidligere ansatte ved sykehjemmet. Ved å støtte undersøkelsen, viste daglig leder en positiv holdning til å evaluere og forbedre kvaliteten ved personalarbeidet i organisasjonen.

Mellomledere ved sykehjemmet ble også informert om undersøkelsen og hvordan jeg tenkte å gå frem.

3.3.1 Valg av informanter

Valget av informanter er gjort ut fra hvem som kan synes å kunne bidra i forhold til problemstillingen, en teoretisk utvelgelse (Glaser and Strauss 1967:60). Teoretisk utvelgelse er prosessen med datainnsamling hvor forskeren samler, koder og analyserer sine data og bestemmer hvilke data han så vil ha tak i og hvor disse kan finnes, for å utvikle sin teori som den avdekkes (Glaser 1992:45)

I undersøkelsen har jeg valgt å intervju tidligere ansatte ved sykehjemmet. Å bruke tidligere ansattes erfaringer er valgt av to hovedhensyn.

- 1: Muligheten for at informasjonen kan påvirke forholdet/arbeidsforholdet mellom informanten og meg som leder.
- 2: For å få frem opplevelse som sitter igjen en stund etter at konflikten er avsluttet.

Min rolle som leder gjør det komplisert å håndtere informasjonen på en objektiv måte. Det vil være en fare for at informasjonen påvirker forholdet til informanten eller at informanten kan frykte nettopp det. Ved å benytte informasjon fra tidligere ansatte kan faren for dette reduseres. Videre er det interessant å høre hvilken opplevelse den ansatte har over tid. Er følelsene de samme som under konflikten eller har noe forandret seg? Ettersom dataene kommer fra intervju med 5 tidligere ansatte vil informasjonen begrense seg til de tilbakemeldingene disse gir. Datamaterialet som danner grunnlaget for undersøkelsen kan

ikke sies å gi et bilde av hvordan konflikter faktisk håndteres ved sykehjemmet. Gjennom intervjuene vil informantene gi et bilde av hvordan de opplevde at konflikter ble håndtert ved sin arbeidsplass.

Utvelgelsen av de fem informantene som er intervjuet ble gjort på ulike måter. I første omgang studerte jeg arkivet over ansatte som hadde sluttet de siste 5 årene. Ved gjennomgang av arkivet brukte jeg min egen kjennskap til om jeg visste personene hadde vært i en konflikt eller ikke. I utgangspunktet hadde jeg svært lite informasjon om konflikter som hadde skjedd i organisasjonen. Jeg valgte derfor å kontakte personer som jeg selv hadde vært nærmeste eller overordnet leder for og som jeg trodde eller visste hadde hatt en eller form for uenighet/konflikt i løpet av arbeidsforholdet. Min kjennskap til dette dreide seg mer om en ”magefølelse” av mulig konflikt, enn kjennskap til at personene faktisk hadde vært i en konflikt. Som følge av denne utvelgelsen fant jeg fem navn, som jeg kontaktet. Av disse fem ble tre til avtaler om intervju.

Arbeidet med å finne intervjuobjekter var meget krevende og gav meg mange tanker:

”Det opplevdes forbausende vanskelig å identifisere og kontakte intervjuobjektene. Etter hvert som tiden gikk dukket det opp en rekke vanskelige tanker i mitt eget hode. Er det riktig av meg å ”grave” i ansattes tanker og følelser? Hvordan håndterer jeg deres reaksjoner? Ettersom temaet er konflikthåndtering ved sykehjemmet vil alle ledere kunne bli fokus. Informantene kan komme til å fortelle noe som påvirker mitt syn på medarbeidere(opp, ned og ved siden av) og ledere kan gjenkjenne seg selv og reagere på det som blir sagt. Dette kan også påvirke lederens forhold til meg, og dermed mitt arbeid fremover. Er det riktig av meg å medvirke til dette? Samtidig ser jeg at også mitt arbeid vil bli kritisert. Hvordan vil jeg selv reagere? Disse tankene har gitt meg mye motstand og angst for å finne intervjuobjektene. Hvem kan jeg spørre? Hva om de sier nei? Hva om oppgaven ikke lykkes grunnet mangel på informanter? Er det noen informanter jeg ikke kan benytte, grunnet resultatet for ledere som arbeider hos oss i dag?”

De siste to informantene ble valgt ut etter tips fra ansatte. Etter å ha gjennomført de tre første intervjuene hadde jeg ikke tanker om hvem jeg kunne kontakte. Jeg valgte derfor å spørre ledere i organisasjonen om de hadde ideer om hvem jeg kunne kontakte. Spørsmålet til lederne ble stilt på et ledermøte der jeg informerte om arbeidet med oppgaven. Flere ledere kontaktet meg om personer de mente jeg kunne kontakte. Dette var personer jeg ikke kjente til eller som jeg ikke hadde tanker om at de hadde vært involvert i konflikt i organisasjonen.

Ideene fra lederne medførte at jeg hadde fire nye navn å kontakte. Blant disse fire ønsket to å delta på intervju. De to andre avslo intervju. Disse var begge menn. Den ene avslo

med den begrunnelse av han ikke hadde tid, den andre sa at han gjerne kunne deltatt men at han valgte å si nei.

Utvalget bestod dermed av en blanding av fem personer der tre av dem var personer jeg trodde kunne ha opplevelser med konflikt i organisasjonen, og to personer jeg ikke på forhånd visste noe om deres opplevelser av konflikt.

3.3.2 Kritikk av utvalget

Bruk at teoretisk utvalgelse bør kommenteres. Teoretisk utvalgelse innebærer at forskeren velger undersøkelsesobjekter som synes å kunne bidra til problemstillingen. Ved å velge nettopp disse informantene kan jeg regne med å finne det jeg som forsker ønsker å finne. Andre informanter kunne gitt andre funn. For eksempel kunne jeg i denne oppgaven kontaktet personer jeg visste var godt fornøyd med konflikthåndteringen i organisasjonen. På denne måten kunne jeg lært mer om hvilke gode opplevelser tidlige ansatte har hatt med konflikthåndtering. Og organisasjonen kunne lære å gjøre enda mer av det som opplevdes å være godt.

Teoretisk utvalgelse gir sikkerhet for at intervjuene bidrar til svar på problemstillingen. Sett i forhold til at konflikter er et følsomt tema og kan være skjulte, bidrar denne utvelgelsesmetoden til å finne data.

3.3.3 Presentasjon av utvalget

Utvalget består av fem tidligere ansatte, fire kvinner og en mann i alderen 40 til 64 år. Tre av informantene arbeidet som avdelingsleder. En som medisinsk støttepersonell og en som hjelpepleier. Det er mellom et og ni år siden informantene arbeidet ved sykehjemmet.

Nærmere beskrivelse av utvalget er begrenset av hensynet til informantenes anonymitet.

3.3.4 Hvordan jeg gikk frem for å avtale intervjuene/henvendelse til aktuelle informanter

De første tre informantene var personer jeg selv hadde vært direkte eller indirekte leder for og jeg kontaktet dem gjennom telefon.

I telefonsamtalene fortalte jeg om oppgaven jeg holdt på å skrive og at jeg kontaktet tidligere ansatte i forhold til konflikt. Til disse tre informantene sa jeg at jeg trodde de kunne ha opplevelser om konflikt og spurte dem om de kunne tenke seg å delta på intervju.

Den første reagerte spontant på mitt spørsmål om intervju: ” hvis dette kan føre til at ingen andre opplever det jeg har opplevd, vil jeg gjerne delta”.. Den andre telefonen ble tatt

flere dager senere. Også denne personen reagerte spontant positivt på spørsmålet.

Vedkommende gjorde meg oppmerksom på at det kunne bli ”tøft” for meg å høre det vedkommende ville si. ”Jeg vil gjerne fortelle om min opplevelse av konflikt, hvis du tror du tåler å høre det”. Deretter kontaktet jeg 2 andre ansatte som 1) ikke var i landet 2) ikke svarte på telefon. Den siste ansatte jeg kontaktet ville gjerne stille opp på intervju. Hun var ikke sikker på om hun hadde opplevd vanskelige konflikter, men trodde hun kunne ha noe å bidra med.

De to siste informantene ble også kontaktet ved telefon. Dette er personer jeg ikke selv hadde vært leder for og der jeg ikke hadde kjennskap om eventuelle konflikter. Jeg fortalte dem om oppgaven og undersøkelsen jeg arbeidet med og spurte om de kunne tenke seg å delta på et intervju. Den første av disse to svarte ikke umiddelbart ja til å delta på intervju.

Vedkommende ville ringe meg tilbake og svare. Det gikk fire dager uten at vedkommende gav tilbakemelding og jeg tenkte hun ville takke nei til intervjuet. Sent lørdagskveld fikk jeg en SMS der vedkommende takket ja til å delta på intervju, hun ville ringe meg til uka for å avtale tid.

Den siste informanten er en person som sluttet flere år før jeg startet i organisasjonen. Da jeg ringte vedkommende, var han på Gardermoen, på vei til utenlandsreise. Han gav positiv tilbakemelding men bad meg sende ham en mail med mer informasjon, samt å forslag til intervju. Han lovte å ringe meg tilbake etter utenlandsreisen og etter å ha lest mailen fra meg. Det gikk flere uker uten at jeg hørte fra ham. Tilslutt valgte jeg å ringe ham igjen. Han svarte raskt på telefonen og beklaget at han ikke hadde husket å kontakte meg. Vi ble enige om intervju siste uke før jul. Da intervjuet skulle skje, avlyste han avtalen grunnet sykdom. Han sa samtidig at hun ville ta intervjuet etter nyttår. Jeg kjente usikkerhet på om det ville skje, men lovte å ringe ham igjen på nyåret. Første uke etter jul kontaktet jeg ham igjen, og vi avtalte ny tid for intervju.

3.3.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene har hatt en åpen form med få forhåndsbestemte spørsmål. Intervjuguiden inneholdt de områder jeg ønsket svar på men med god mulighet for at det informanten vektla, fikk betydning i intervjuet. Ett av intervjuene ble gjennomført ved telefonsamtale.

Informantene ble spurt om de hadde opplevd en konflikt, i tiden de var ansatt på sykehjemmet, og hvordan den ble håndtert. For å la informantens refleksjoner komme frem, ba jeg dem om å fortelle konflikten som en historie med begynnelse, midte og slutt. Ettersom konfliktene var negative opplevelser, spurte jeg dem også om de hadde noen positive

opplevelser med konflikt. Alle informantene ble spurt om hva de syntes hadde vært det verste ved konflikten. Tilslutt ba jeg informantene om å beskrive hva de syntes arbeidsgiver burde gjøre, om noe lignende skjedde igjen.

Det første intervjuet ble gjennomført hjemme hos informanten. Informanten var bestemt på at jeg skulle komme til henne. Intervjuet ble tatt opp på bånd. Uheldige omstendigheter på forhånd gjorde at jeg måtte kjøpe inn, og gjøre meg kjent med, nytt utstyr på vei til informanten. Jeg var derfor ikke sikker på om jeg ville få det tekniske utstyret til å fungere. Denne informanten hadde advart meg om at hun ville komme til å si ting det kunne være vanskelig for meg å høre. Jeg forberedte meg mentalt på at dette kunne skje. Informanten tok vennlig imot meg og intervjuet foregikk i hennes stue. Hun serverte kaffe og kaker. Hennes mann satt i ett tilstøtende rom, med åpen dør. Han hilste ikke på meg og tok ikke kontakt med noen av oss i løpet av tiden jeg var hos dem. Under intervjuet kom informanten med krass kritikk av meg som leder og min måte å håndtere konflikter på. Det opplevdes likevel greitt å gjennomføre intervjuet. Hennes advarsel om budskapet som ville komme hadde gjort det mulig for meg å beskytte meg mot ordenes virkning. Jeg takket henne for intervjuet og hun gav meg en klem som avskjed. Det tekniske utstyret viste seg å fungere, samtalen ble tatt opp.

Intervju nummer to ble gjennomført på et møterom på sykehjemmet. Denne personen var en av de jeg selv hadde vært leder for. Informanten ville gjerne delta på intervju og syntes det var uproblematisk å ha intervjuet på arbeidsplassen. På forhånd var jeg usikker på i hvilken grad vedkommende hadde opplevd å ha konflikt og dermed hvilken informasjon intervjuet ville gi. Intervjuet gikk fint og informanten så ut til å trives med situasjonen.

Intervju nummer tre ble avtalt og skulle skje på et kontor i nærheten av arbeidsplassen. Informanten ville ikke komme på sin tidligere arbeidsplass men ønsket at intervjuet skulle foregå i nærheten av arbeidsplassen. Dagen før intervjuet avlyste hun avtalen grunnet sykdom og ønsket å vente til hun ble frisk igjen før vi gjorde en ny avtale. Jeg kjente meg usikker på om dette betydde at hun likevel ikke ville gjennomføre intervjuet. Dette er en person jeg på forhånd antok ville ha mange tanker om konflikthåndtering. Da hun en uke senere ikke hadde kontaktet meg, bestemte jeg meg for å ringe henne på nytt. Jeg fikk ikke svar men la igjen en melding der jeg ba henne ringe meg tilbake. Hun ringte meg to dager etter. Jeg fortalte henne da at jeg hadde vært engstelig for at hun ikke ville kontakte meg igjen. Hun medgav at hun kjente usikkerhet over om hun skulle gjennomføre intervjuet. Hun refererte til hun hadde sluttet på grunn av en konflikt, og at hun ikke var sikker på om hun orket å snakke mer om det som hadde skjedd. Jeg foreslo at det kunne være godt for henne å snakke ut om det, og at

intervjuet gjerne kunne forgå hos henne. Dette avsto hun. Jeg spurte henne om hun kunne tenke seg å la seg intervju på telefon. Det takket hun umiddelbart ja til og hørtes lettet ut. Telefonintervjuet ble gjennomført en uke senere. Jeg ringte henne fra mitt kontor og satte telefonen på høyttaler. Deretter plasserte jeg opptakeren ved siden av telefonen. Det opplevdes overraskende greitt å gjennomføre telefonintervjuet. Informanten hadde mye å fortelle og det virket som om hun var bekvem med situasjonen. Etter at samtalen var over sendte hun meg en SMS der hun takket for intervjuet.

Informant nummer fire ønsket å gjennomføre intervjuet på sykehjemmet. Dette til tross for at vedkommende ikke hadde besøkt sin gamle arbeidsplass etter at hun sluttet. Jeg avtalte å møte henne i resepsjonen, for deretter å gå sammen inn på et møterom. Hun var noe forsinket og ville ringe når hun kom. På forhånd valgte jeg å informere hennes tidligere leder om at jeg skulle intervju henne. Ettersom intervjuet skulle gjøres på arbeidsplassen kunne de komme til å møte på hverandre. Lederen kjente ikke til at det hadde vært noen konflikt og kunne derfor ikke se at denne personen kunne bidra med data om konfliktopplevelser. Situasjonen kjentes noe ubehagelig og jeg var spent på hva informanten ville gi av data. Da jeg møtte informanten i resepsjonen hadde hun allerede hilst på flere kollegaer og tidligere leder. Det virket som både han og mine kollegaer satte pris på at hun kom. Vi gikk sammen inn på møterommet og startet intervjuet. Samtalen gav meg mange gode innspill og jeg takket henne for at hun ville bidra. Da intervjuet var over ville hun gjerne spise lunch i kantinen, sammen med gamle kollegaer. Før hun forlot sykehjemmet hadde hun gjort avtale om en ekstrajobb for sin gamle leder.

Det siste intervjuet ble også gjennomført på sykehjemmet. Denne tidligere ansatte var bestemt på at det var her intervjuet skulle forgå. Han uttrykte at dersom han ikke kunne gjennomføre intervjuet på sin gamle arbeidsplass, ville han ikke latt seg intervju. Det kunne tyde på at intervjuet var en del av en hans prosess i forbindelse med opplevelser på arbeidsplassen. Vi møttes i resepsjonen og jeg hadde nok en gang informert tidligere leder om at vedkommende skulle intervjues. Informanten traff på flere tidligere kollegaer før intervjuet startet, til tross for at det var ni år siden han sluttet. Vi gikk inn på møterommet og startet opp intervjuet. Igjen fikk jeg verdifulle innspill og data til oppgaven. Da intervjuet var over ønsket informanten å se seg om på sin gamle arbeidsplass. Etter å ha vist ham rundt ønsket han å ha en samtale med personen som har hans tidligere stilling. Vi takket farvel til hverandre og jeg fulgte ham til personen han ønsket å møte.

3.4 Metode for data analyse

3.4.1 Grounded Theory

Grounded Theory tilnærmingen er en generell metodologi av analyse forent med data innsamling som bruker et systematisk sett av metoder til å generere en induktiv teori om et selvstendig område (Glaser 1992:16). Metoden er i stor grad utviklet av forskere og studenter på University of Columbia på 50 og 60 tallet (Glaser 1992:7).

For å gjøre Grounded theory må man ha evnen til å absorbere data som data, kunne ta et steg tilbake eller distansere seg fra det, og deretter å danne seg en abstrakt forestilling av dataene (Glaser 1992:11). Dette forutsetter teoretisk og sosial sensitivitet. Forskeren må ha evnen til å opprettholde en analytisk distanse, men likevel tegne opp teoretisk kunnskap og kunne sammenligne data som avdekker det mønsteret som dataene indikerer (Ibid).

3.4.2 Gjennomføring av Grounded Theory

Jeg gikk frem på følgende måte for å nyttiggjøre meg metoden i analysen av dataene.

Datamaterialet bestod av transkriberte intervju, med de fem tidligere ansatte.

1. Jeg skrev ut intervjuene på ark slik at høyre sidemarg utgjør halv siden av arket. Dette gav meg mulighet til å notere fortløpende ved siden av teksten.
2. Jeg prøvde å "nullstille" tankene mest mulig og leste langsomt gjennom teksten. På denne måten prøvde jeg å la teksten tale til meg.
3. På høyresiden av margen noterte jeg åpne koder og begreper. Åpen koding er det innledende stadiet av konstant sammenlignende analyse før avgrensning av kodingen til en hovedkategori (Glaser 1992: 38). Begreper er den underliggende mening, uniformering eller mønster innenfor et sett av hendelser (Ibid).
4. Deretter plasserte jeg åpne koder og begreper i kategorier. Kategorier har et høyere abstraksjonsnivå enn begreper.
5. Jeg vurderte kategoriene og forsøker å inkludere dem som hører sammen. Kategoriene eller nøkkelbegrepene ble samlet i "sekker".
6. Ut fra kategoriene eller "sekkene" vil jeg prøvde jeg å finne eventuelle sammenhenger.

Etter kommentarer fra veileder og andre, kunne det virke som om jeg gjennom bruk av Grounded Theory hadde "abstrahert" meg bort fra substansen i intervjuene.

Jeg leste gjennom intervjuene på nytt og noterte meg hva informantenes budskap syntes å være. I dette arbeidet gjorde jeg bruk av de fleste kategoriene fra det første arbeidet med metoden. Kategoriene ble mine overskrifter i presentasjon av funn. Valg av kategorier eller

overskrifter er gjort etter min vurdering av hva informantene snakket om, sett i forhold til teori om konflikt og oppgavens problemstilling. Problemstillingen gav føringer for hvilke funn det var interessant å presentere.

3.4 Metodekritikk

3.4.1 Kritikk av kvalitative metoder

Kvalitative metoder er kjennetegnet ved nærhet til forskningsobjektet og til å gå i dybden av et problem. Mangelen på muligheten til generalisering representerer samtidig en svakhet ved metoden. Dataene intervjuene gir kan ikke representere annet enn informantenes subjektive sannhet.

Nærheten til undersøkelsesenheten representerer fare for at forskningssituasjonen blir influert av forskerens fremferd (Holme og Solvang 1996). For eksempel kan ønsket om å gi forskeren gode data, påvirke informasjonen som kommer frem. Undersøkelsespersonene kan prøve å leve opp til forskerens forventninger, heller enn å presentere holdningene de egentlig har (Ibid).

Det kvalitative forskningsintervjuet er en krevende både for forsker og informant. Det krever evne til å sette seg inn i og forstå situasjonen til intervjupersonen. Forskeren må i løpet av intervjuet følge med og følge opp informantens utsagn. Også nonverbale uttrykksmåter må legges merke til. Den krevende formen gjør intervjuet sårbar ovenfor forskerens dagsform og evner til planlegging og gjennomføring av intervjuene.

Kvalitative data forutsetter mest mulig sann gjengivelse av data. Dette gir forskeren en mulighet til å redusere budskap eller å legge til informasjon i etterkant. Metoden er negativ i forhold til etterprøvbarhet. Av hensyn til informantene kan ikke opptakene eller de transkriberte intervjuene utleveres i oppgaven.

Analysen av intervjuene innebærer stor grad av tolkning. På denne måten vil forskerens oppfattelse av dataene i stor grad påvirke funnene som blir gjengitt.

3.4.2 Kritikk av Grounded Theory

Grounded Theory tar utgangspunkt i at forskeren ”nullstiller” seg ovenfor dataene som analyseres. Dette kan sees på som et ideal det er umulig å oppnå. Forskeren kan aldri bli nøytral. Personlighet, erfaringer og teoretisk kunnskap vil påvirke hva forskeren ser i dataene og hvordan det kan forstås. Utviklingen av begreper og kategorier vil være preget av forskerens forståelse og valg.

Idealet om objektiv lesning av dataene kan på samme tid føre til at forskeren har en kritisk holdning til egne vurderinger. Bevissthet om dette kan øke muligheten for nøytral vurdering av dataene.

Metoden krever at forskeren abstraherer dataene og utvikler begreper, kategorier og sekker. Dette stiller krav til forskerens kreative og språklige evner. Kravene til å beherske metoden vil påvirke resultatene. Det er mulig å tenke seg at en enklere metode kan gi like stor reliabilitet. Metoden gir samtidig forskeren et grundig verktøy for å identifisere funn. Det er grunn til å tro at trening i bruk av metoden, kan føre til at forskeren lærer å beherske den.

3.4.3 Kritikk av egen rolle

Min rolle som leder i organisasjonen der undersøkelsen blir gjennomført må diskuteres. Intensjonen har vært å sette mitt eget til side og å la de tidligere ansattes stemme komme frem.

Kjennskapen til organisasjonen kan være positivt i forhold til å forstå situasjonene informantene beskriver. Det kan gjøre meg i stand til å forstå og oppdage viktige poeng som en utenforstående kunne misforstå eller overse. Samtidig kan kjennskapen til organisasjonen og personer, gjøre meg blind for hva informanten egentlig sier. Min forforståelse av situasjonen vil farge budskapet jeg fanger opp.

Rollen som leder i organisasjonen kan påvirke informanten på flere måter. På den ene side kan informanten ha tro på at jeg kan påvirke saker i organisasjonen. At det informanten sier til meg kan føre til positiv endring i lignende situasjoner. På den annen side vil det være en fare for at informanten tenker at jeg er en del av systemet som har gitt informanten negative opplevelser. At jeg vil være opptatt av å beskytte og bevare systemet og kollegaer, heller enn å forandre.

Flere av informantene refererer til hendelser jeg har deltatt i som deres leder. Hendelser som innebærer kritikk av min utførelse og evner som leder. Det er vanskelig å høre kritikk uten å forvare seg eller å prøve å redusere budskapet i kritikken. Min oppfattelse av det som blir sagt vil være farget av min opplevelse av situasjonen. Samtidig gir intervjuene den tidligere ansatte en mulighet til å fortelle meg om sine opplevelser. Informanten kan oppleve at intervjuene gir dem anledning til å bearbeide opplevelsene. Noen av de vonde følelsene kan reduseres ved å fortelle om dem til meg. Ettersom opplevelsen er tilbakelagt i tid kan jeg lettere høre og prøve å forstå. Det er naturlig at jeg har utviklet meg som leder ved prøving og feiling. Ved å oppsøke informantene gir jeg et signal om å ville høre og lære. Det gir meg en enestående anledning til evaluering og vekst.

Noen av informantene har gitt inntrykk av at de har satt pris på å fortelle om sine opplevelser til meg. Tilliten til meg har gjort at de har ønsket å fortelle om det som har skjedd. Det er en mulighet for at de ikke ville fortalt om det samme til andre.

Intervjuene har gitt meg informasjon om hvordan underordnede, sideordnede og overordnede har håndtert konflikter. Dette er betenkelig, til tross for at alle de involverte har vært orientert om og har gitt sin tilslutning til, arbeidet med oppgaven. Det kan diskuteres om det er riktig av meg å søke disse dataene. Dataene har gitt meg kunnskap om sårbare hendelser for lederne som er involvert, situasjoner der medarbeidere mener vi ikke har opptrådt som gode ledere. Dette kan påvirke mitt syn på de aktuelle personene. De involverte lederne kan oppleve usikkerhet og engstelse i forhold til hva jeg kunne få vite. På den annen side gir intervjuene mulighet til å lære av egne feil. Ved å tillate meg å søke disse dataene gir organisasjonens ledelse et sterkt signal om læring og utvikling. Som ledere utsetter vi medarbeidere for gode og dårlige opplevelser. Tilbakemeldinger fra ansatte om deres opplevelser, kan bidra til økt forståelse for ansattes situasjon.

I iveren etter å evaluere egen organisasjon er det også mulig å bli for streng. Jeg venter å finne negative funn og vil derfor finne dem. ”Som man roper i skogen får man svar”. Negative funn kan få en for sterk plass og positive funn kan bli oversett.

Tross problemene og begrensingene knyttet til å forske i egen organisasjon, har jeg likevel valgt å holde fast ved valget. Dette er som tidligere nevnt begrunnet i ønsket om å forbedre egen håndtering av konflikter og troen på at kjennskap til konfliktene gjør det enklere å få finne dem og forstå dem.

3.4.4 Reliabilitet og validitet

Med reliabilitet og validitet menes hvorvidt dataene er pålitelige nok og hvor gyldige de er for å gi svar på problemstillingen (Everett og Furseth, 2004).

Dataene i denne oppgaven gir kun svar på hva den ansatte mener har skjedd, i de omtalte konfliktene. Påliteligheten er knyttet til informantenes opplevelser. Dataene forteller ikke nødvendigvis sannheten om hva som skjedde, sett fra motpartens eller en tredje parts øye. Resultatene må betraktes som det de er, nemlig ansattes opplevelser. På denne måten er dataene pålitelige. Dataene kan ikke anses som pålitelige for å presentere konflikthåndteringen ved sykehjemmet.

Utvalget i undersøkelsen er lite. Intervju av fem personer kan ikke gi gyldige data om hvordan konflikter håndteres ved sykehjemmet. Samtidig er det verdt å merke seg at det finnes likhetstrekk i det informantene har uttalt. Likhetstrekkene kan peke på områder det bør

sees nærmere på. Gyldigheten må vurderes mot problemstillingen. Sett i dette lys mener jeg datamaterialet har en begrenset gyldighet i forhold til å gi svar på problemstillingen.

Gyldigheten begrenses av at det er disse fem tidlige ansattes opplevelser som blir omtalt.

Svarene kan ikke betraktes som å gi en allmenngyldig sannhet om hva tidligere ansatte på sykehjemmet har opplevd.

4. Funn

Dataene fra intervjuene blir først presentert i form av fem fortellinger. Fortellingene er min gjengivelse av det informantene fortalte i intervjuene. I gjengivelsen av fortellingene har jeg lagt vekt på hvem partene i konflikten var, når den startet, utviklet seg og hvordan den endte. For å personliggjøre fortellingene, er informantene presentert ved anonymiserte navn.

I presentasjon av funn har jeg valgt å skille mellom opplevelser av konflikt, opplevelser av konflikthåndtering og tanker om fremtidig håndtering av konfliktene.

4.1 Fortellinger om konflikt

4.1.1 Gretes fortelling

Grete er en erfaren sykepleier og hadde arbeidet ca 10 år som mellomleder på samme sykehjem. Sykehjemmet skiftet eier og ble del av en større organisasjon. Eierskiftet medførte ny ledelse der Gretes sykehjem ble en avdeling i den nye organisasjonen. Grete opplevde at den nye organisasjonen representerte en annerledes kultur og andre arbeidsmetoder. To hendelser kan representere starten på konflikten. Kort tid etter endringen ønsket den nye lederen en omvisning på Gretes avdeling. Lederen var ikke interessert i hva som fungerte bra, men påpekte alt som etter hennes skjønn burde endres. Grete ble sint og mente lederen overhodet ikke var interessert i å se på positive sider ved avdelingen. Den andre episoden skjedde ved at Grete og flere fagpersoner ved hennes arbeidsplass, sendte et brev med ønske om bedre samarbeid, til den nye daglige lederen. Dette brevet ble aldri besvart. De som hadde skrevet brevet tolket det slik at de ikke var verdt noe og at daglig leder ikke ønsket å samarbeide med dem.

Etter en tid ble det bestemt at Gretes avdeling skulle legges ned. Dette medførte flytting av pasienter. Under planleggingen brakte Gretes leder inn en kollega (Truls) fra den nye organisasjonen. Lederen begrunnet dette med at Truls hadde lang erfaring med flytting av pasienter. Grete opplevde dette svært negativt, hun hadde selv kunnskaper og erfaring nok til å håndtere situasjonen. Nedleggelsen av avdelingen førte til at Grete selv måtte bytte til en avdeling i den nye organisasjonen. Gretes leder bestemte at hun skulle arbeide sammen med Truls. Dette samarbeidet fungerte dårlig. Truls tok styringen over Gretes arbeidsoppgaver og mente til og med at hun gjorde for lite. Gretes leder kalte henne inn på teppet til en samtale om dette. Senere ble det flere samtaler med Grete, Truls og lederen. Lederen så at det var en konflikt mellom Grete og Truls, men klarte ikke å bidra til løsning. Grete syntes lederen burde gjort mer for å finne en løsning.

Grete opplevde ikke at noen fra ledelsen ønsket å samarbeide med henne, hun kjente seg mobbet. Ingen støttet henne. Etter halvannet år på denne måten, valgte Grete å slutte. Hun tror ledelsen var glad for det. I lang tid etterpå kjente Grete på sterke følelser og mange tanker etter det som hadde skjedd. Hun kunne våkne om natten og tenke på hvordan det hadde vært å ikke bli trodd og forstått. Det kjentes vondt å slutte etter slike opplevelser.

4.1.2 Torills fortelling

Torill er helseutdannet og har de siste 3 årene arbeidet som avdelingsleder på et sykehjem. Sykehjemmet har en tofaglig ledermodell slik at Torill deler avdelingsansvaret med en annen leder. Sykehjemmet har gjennomført store endringer den siste tiden. Avdelingen som Torill nå ledet, var stor med mange nye pasienter og ansatte. Torill synes det var vanskelig å få oversikt på den nye avdelingen, og ansatte klaget over stort arbeidspress. Selv hadde hun vanligvis stor arbeidskapasitet, men hadde den siste tiden hatt en del helseplager.

Etter ca seks måneder på den nye avdelingen ble Torill og hennes lederkollega kalt inn til et møte med sin leder (Kari). Kari var blitt kontaktet av en ansatt ved Torills avdelingen. Den ansatte opplevde at situasjonen på avdelingen var uholdbar og at den ikke ble ledet på en god nok måte. Kari tok opp saken med de to avdelingslederne og ba dem fortelle sin versjon. Torill syntes ikke at den ansatte hadde rett, men ville arbeide med å forbedre forholdene som ble tatt opp. Hun syntes den ansatte skulle tatt opp saken med avdelingslederne først, ikke henvendt seg til deres leder. Det gjorde Torill sint å tenke på dette. Kari ba lederne utarbeide en handlingsplan og ville delta på møter der de ansatte uttalte seg om forholdene på avdelingen. Samtidig ble Torills helseproblemer større og hun ble i perioder sykemeldt. Fraværet gjorde det vanskelig å arbeide med utfordringene på avdelingen. Kari hadde mange møter med Torill. Kari sa at hun var bekymret for situasjonen på avdelingen og at det ikke virket som om den hadde bedret seg. Torill syntes Kari burde ha satt seg bedre inn i forholdene på avdelingen. Kari kunne for eksempel arbeidet på avdelingen noen uker. Deretter kunne Kari kommet med forslag til forbedringer. Hun tenkte at det er langt fra lederkontorene til hverdagen på avdelingen.

Torill var nå ofte sykemeldt. Kari stilte spørsmål ved om Torill kunne fortsette som leder. Torill ønsket å beholde jobben sin. Hun var samtidig klar over at arbeidsoppgavene kanskje var større enn hun kunne klare. Torill tenkte at det kunne sett annerledes ut, hvis Kari hadde bidratt mer med løsninger. Den ansatte hadde igangsatt en prosess som ble vanskelig å stoppe. Og Karis måte å håndtere dette på, hadde ikke hjulpet Torill.

Fem måneder senere, valgte Torill å tre ut av stillingen. Det siste halvårets hendelser var ikke gode å tenke tilbake på, men Torill bestemte seg for at dette ikke skulle påvirke privatlivet hennes.

4.1.3 Herdis sin fortelling

Herdis arbeidet som hjelpepleier på en avdeling for mentalt friske pasienter på sykehjemmet. Avdelingen er delt i mindre grupper. På Herdis gruppe bor det 10 pasienter. Det er tre faste ansatte på gruppa, men på travle dager samarbeider de med ansatte på de andre gruppene. Herdis har lang erfaring i yrket sitt, og har arbeidet to år på dette sykehjemmet. Hun liker jobben sin godt, både kontakten med pasientene og arbeidsfellesskapet med kollegaene. De siste to månedene hadde det vært mye å gjøre på jobb. Ettersom Herdis skulle ha ferie i september, hadde hun vært på jobb under de andre kollegaenes ferie. Mange ferievikarer og en del sykefravær, hadde medført travle arbeidsdager for Herdis.

Like før hun skulle starte sin ferie, sa avdelingslederen at hun ønsket å ha en prat med Herdis. Samtalen skulle skje dagen etter, og Herdis fikk vite at lederen ville høre hvordan sommeren hadde vært på avdelingen. Lederen innledet samtalen med å fortelle om hvordan Herdis ble oppfattet av andre på avdelingen. Hun refererte til en arbeidsdag denne sommeren, da Herdis hadde vært på vakt. En av sommervikarene sluttet etter denne vakten. Lederen sa at flere ansatte hadde klaget over Herdis sin væremåte. Ovenfor lederen var Herdis alltid strålende blid, det virket som om Herdis opptrådte som to ulike personer.

Herdis reagerte sterkt på samtalen. Hun syntes hun skulle vært forberedt på samtalsinnhold og reagerte særlig på utsagnene om hennes måte å opptre på. Hun kjente ikke igjen episoden fra vakten det ble referert til. Hun var også overrasket og skuffet over at kollegaer hadde klaget på henne. Herdis opplevde at hun hadde et godt samarbeid med kollegane, og trodde at også de satte stor pris på henne.

Etter ferien orket ikke Herdis å gå tilbake på jobb. Tankene på samtalen gjorde henne skuffet og sint. Hun oppsøkte lege som støttet henne i reaksjonene. Legen sa at arbeidsplassen hadde behandlet henne dårlig og sykemeldte henne.

Herdis ville ikke ha mer kontakt med sin leder. Hun tok ikke telefonen når lederen ringte. Kommunikasjonen med arbeidsplassen gikk gjennom en kollega hun fortsatt stolte på. Etter et halvt års sykemelding, sa hun opp stillingen. Hun hadde fremdeles sterke følelser etter det som hadde skjedd og ønsket å starte på nytt på en annen arbeidsplass.

4.1.4 Elses fortelling

Else er serviceutdannet og arbeidet blant annet med salg av tjenester internt og eksternt på sykehjemmet. Hun har arbeidet lenge i sykehjemssektoren og hadde hatt nåværende stilling i fire år. Arbeidet innebar lange arbeidsdager og overtid. Else liker å gjøre en ekstrainnsats og mener ansatte burde yte mer enn 100 prosent. Det hendte likevel at hun kjente seg svært sliten og ektemannen syntes hun arbeidet for mye.

De siste ukene hadde Else vært plaget av smerter i venstre hånd. Et legebesøk medførte at hun ble sykemeldt i flere uker. Hun ringte jobben og sendte sykemeldingen i posten.

Noen dager senere fikk Else telefon fra sin arbeidsgiver. Han viste til de nye reglene ved sykemelding, og sa at han syntes Else kunne komme og gjøre litt småarbeid. Det fantes arbeid der hun ikke behøvde å bruke den vonde hånda.

Else reagerte hun sterkt på telefonsamtalen med arbeidsgiver, og opplevde det som om arbeidsgiver mente hun skulket arbeidet sitt. Var dette takken etter mange års arbeidsinnsats? Arbeidsgiver burde ventet minst 14 dager og deretter innkalt til møte. Så kunne Else og arbeidsgiver blitt enige om hva som kunne skje videre. Else syntes hun ble behandlet som en unnasluntrer, dessuten burde ikke arbeidsgiver sagt dette gjennom telefon. Tankene på det arbeidsgiver hadde sagt, gjorde henne rasende.

Samme dag bestemte hun seg for å si opp jobben. Oppsigelsen ble skrevet og levert til arbeidsgiver sammen kveld.

Arbeidsgiver virket overrasket og trist over oppsigelsen fra Else. Han hadde flere samtaler med henne og lurte på hva som kunne bidra til at hun fortsatte i stillingen. Else ønsket ikke å snakke med arbeidsgiveren om årsaken til oppsigelsen. Hun syntes arbeidsgiver burde visst bedre enn å si det han sa i telefonsamtalen. Else fastholdt beslutningen om å slutte. I ettertid har hun tenkt at bestemmelsen om å si opp, kanskje ble tatt for raskt. Likevel ble hun fremdeles sint når hun tenkte på telefonsamtalen med lederen og syntes han hadde opptrådt svært lite klokt.

4.1.5 Arnes fortelling

Arne har en merkantil utdanning og hadde arbeidet på sykehjemmet i flere perioder. Han startet som ferievikar og fikk gradvis mer ansvarsfulle stillinger. Etter å ha vikariert som avdelingsleder for merkantil avdeling valgte han å utdanne seg i denne retningen. Han var borte fra stillingen på sykehjemmet i flere perioder, men valgte å komme tilbake igjen. Nærmeste kollegaer på sykehjemmet bestod av en gruppe, som likte hverandre og

samarbeidet godt. Etter siste arbeidsavbrudd hadde Arne fått ny avdelingsleder ved sykehjemmet(Eva). Den nye lederen gikk raskt løs på å gjøre endringer.

Arne syntes ikke samarbeidet med den nye avdelingslederen var enkelt. Arne syntes Eva gikk for tidlig i gang med endringer. Dessuten kunne hun gått frem på en klokere måte for å iverksette dem. Arne lurte på om Eva ikke likte ham. Selv om hun virket fornøyd over arbeidsoppgavene han utførte, kunne han se at hun behandlet andre kollegaer på en hyggeligere måte. Han tenkte ofte på hva som kunne være grunnen til at lederen ikke likte ham.

I forbindelse med en evaluering, ønsket Eva at Arne fortalte hvordan han opplevde henne som leder. Arne fortalte da at han ikke syntes hun behandlet personalet på en god måte. Etter dette opplevde Arne at situasjonen ble verre. Han kjente seg utestengt fra møter og oppdaget at han ikke ble informert på samme måte som før. Arne fikk vite at andre ansatte fikk støtte til kurs mens han selv fikk gjentatte avslag. Situasjonen tok fra ham krefter og selvtillit.

Månedene gikk, uten at situasjonen endret seg nevneverdig. Eva og Arne snakket aldri sammen om hvordan de opplevde hverandre. Det var tydelig mangel på kommunikasjon mellom dem. Arne våget ikke å ta opp saken med Eva. Han skulle ønske at hun tok initiativ til en samtale og at en nøytral person kunne deltatt under eventuelle samtaler. Arne tenkte at det er vanskelig å være i konflikt med en leder.

Etter halvannet år på denne måten fikk Arne tilbud om jobb et annet sted. Han valgte da å si opp stillingen på sykehjemmet. Arne tenkte at lederen satte pris på at han sluttet, selv om hun gav uttrykk for at Arne alltid hadde gjort en god jobb. Mange år etterpå kunne Arne fremdeles kjenne på sinne og sårhet etter det som skjedde på sykehjemmet.

4.2 Opplevelser av konflikt

4.2.1 Partene i konflikten

Blant konfliktene som blir presentert i intervjuene, er alle konflikter mellom informanten og nærmeste leder. En av informantene også en konflikt med kollega på samme plan.

Informanten vektlegger imidlertid nærmeste leders håndtering av denne konflikten og ser dette som del av en større konflikt med sin leder. En av konfliktene starter som konflikt mellom avdelingsleder og underordnet, men opplevelsene av konflikten er i stor grad knyttet

til hvordan overordnet leder håndterte saken. Saken utviklet seg til å bli en konflikt med overordnet leder.

4.2.2 Konflikttyper

Konfliktene i materialet har alle et element av personlige motsetninger. Det kan i flere av konfliktcasene være vanskelig å se hva konflikten dreide seg om, bortsett fra at informanten reagerte på lederens handlinger. Et sitat fra intervju nummer fem kan illustrere dette: ”For det, det gikk en stund, hvor jeg følte at hun...hun liker meg ikke, hun vil ikke ha meg. Og det, hun hadde aldri noe faglig, arbeidsmessig å ta meg på”.

Informantenes oppfattelse av det personlige forholdet til motparten ser ut til å berøre selvpoppfatningen. Informant nummer tre sa det slik: ”Det var ikke noen vits i å samarbeide med meg, så jeg kunne vel ingenting og jegdet var den følelsen jeg fikk”.

Konfliktene bærer preg av at konfliktpartene hadde ulikt syn på virkeligheten. En av informantene opplevde å få kritikk for egen væremåte og hvordan væremåten påvirket utover arbeidsmiljøet på avdelingen. Informanten selv mente at virkeligheten var snudd på hodet. Tvert imot opplevde hun at kollegaer ofte sluntret unna arbeidet sitt, og at hun strakk seg langt for å ta unna deres arbeidsoppgaver: ”jeg var kjempesliten for jeg hadde gått så mye alene på gruppa, og jeg følte at jeg hadde ansvaret for så mye” (Herdis).

Konflikthistoriene bærer også preg av uenighet om verdier. Ikke minst opplevelsen av sin egen verdi. En av informantene reagerte kraftig på det hun oppfattet som lederens manglende tillit i forbindelse med sykefravær: ”og det skuffet meg veldig egentlig. Også begynte jeg å tenke at: er det verdt å gi min energi og kunnskap til en sånn arbeidsgiver?” (Else)

4.2.3 Årsaker til konflikt

I fortellingene om konfliktene er det vanskelig å skille mellom årsak til konflikten og utløsende årsak. Med utløsende årsak menes spesielle hendelser som ”fikk dråpen til å flyte over”. Utløsende årsak og årsak synes i flere av intervjuene å være det samme, samtidig som at bakenforliggende forhold synes å spille inn. To av konfliktfortellingene har et nærmest eksplosivt forløp. Konflikten skjer som følge av ett møte eller en telefonsamtale. Informanten vektlegger likevel at forhold på arbeidsplassen er en medvirkende årsak til det som skjedde. Et sitat fra intervjuet med Herdis kan understreke dette:

...men det var den biten der som ikke var så god, alt det ikke var rom for: Og når det var personalmøte, så skulle vi ta opp en masse ting. Også var det likevel så mye som ikke ble tatt opp! Av det vi hadde snakket om på senvakter, når vi hadde litt mer tid, det kom ikke frem på personalmøte..

Årsak

Bare en av konfliktene peker på at konflikten hadde en, særskilt årsak. Dette var en konflikt som kom etter at leder gjennom en telefonsamtale brukte maktmidler mot den ansatte.

Informanten beskriver dette som ”bruk av militær ordre” og ”dårlig ledelse”.

To av konfliktene varte over lengre tid. I disse to konfliktene beskrives årsaken som gjentatte eksempler på dårlig ledelse. Informantene bruker ord som: ”nedlatende ledelse”, ”ble ikke verdsatt”, ”ingen respons”, ”leder brukte splitt og hersk teknikk”, ”urettferdig ledelse”, ”leder likte meg ikke”.

De to siste konfliktene har flere forklaringer på årsak. Herdis vektlegger stort arbeidspress og manglende oppfølging fra leder: ”Det ble aldri noen medarbeidersamtale, det ble aldri noen ting”.

Torill peker på manglende hjelp og støtte fra leder, kombinert med stort arbeidspress: ”Jeg følte mange ganger på samvittigheten min, når jeg måtte gå fra en av pasientene for å ivareta lederoppgavene mine”.

Felles for alle informantene er at de peker på dårlig utøvelse av lederrollen som viktig årsak til konflikten.

Utløsende årsak

Som nevnt kan det være vanskelig å skille mellom årsak og utløsende årsak. I konfliktcase nummer to er den utløsende årsaken at en medarbeider retter klage mot informanten, til overordnet. Dette medfører en større sak om ledelse på avdelingen. Ved de to langvarige konfliktene pekes det i begge tilfellene på lederens måte å håndtere store, vanskelige endringer i organisasjonen på. I disse tilfellene var forholdet mellom informant og leder nytt, lederen startet som ny leder for informanten. Grete sier det på denne måten:

Hun kom på besøk på arbeidsplassen for å se hva vi hadde. Så gikk hun inn og skulle rette på alt. ”Det kan vi ikke bruke, det må vi forandre på, sånn må vi ha det”. Det er klart vi skulle endre oss! Med hva hadde vi da! Kunne vi ta med noe av det vi hadde inn i en ny situasjon!.

Else oppgir utløsende årsak som eneste årsak. Lederens handling i en gitt situasjon. Konfliktcase nummer tre utløses av et møte der lederen gir medarbeideren personlig kritikk. Kritikken oppleves vond og urettferdig. Informanten vektlegger at hun ikke ble forberedt. Lederen innkalte til et møte med en ufarlig agenda. Da møtet startet kom det frem at møtet

hadde en helt annen hensikt: ”Det verste som skjedde var at jeg ikke var noe forberedt”. Herdis mener at hun ville tålt kritikken om hun hadde fått anledning til å forberede seg.

4.2.4 Reaksjoner

Følelsesmessige reaksjoner

Fire av fem informanter beskriver sterke følelser knyttet til konflikten. De gav uttrykk for ubehag ved å rippe opp i følelsene fra konflikten. Grete sa det slik: ”Det er mye følelser i konflikter og jeg har ikke lyst til å trekke inn de følelsene jeg hadde”.

Arne beskrev følelsene rundt konflikten som følelse av avmakt. Mange år etter at arbeidsforholdet var avsluttet kunne han fortsatt kjenne følelsene han hadde hatt under konflikten: ”Hvor sår og liten du blir, det å være ønsket bort og usynlig, og hvor du også får sinne og aggresjon og...det er sammensatt da!”.

En av informantene (Torill) syntes å ha minst følelser knyttet til konflikten. Torill la vekt på at hun skilte mellom jobb og privatliv og at man ikke måtte la tankene ta overhånd. Informanten var tvilende til å bruke konfliktbegrepet om det som hadde skjedd. Hun valgte likevel å se det som en konflikt, ettersom saken innebar alvorlige samarbeidsproblemer som ikke ble løst. I den grad hun beskrev følelser var det: ”forbanna”, ”irritert”, ”forbaska”. Hun uttalte at:

man må være så profesjonell at man skiller mellom jobb og privatliv, at man ikke drar det med seg hjem. For ellers så...og leve, hvis du ikke klare de, det tror jeg blir veldig tøft.

Grete og Arne har flest uttalelser om følelser. Disse konfliktene varte over lengst tid og det er fra 3-9 år siden arbeidsforholdene ble avsluttet. Følelsene som blir beskrevet er av typen: ”ingen verdi”, ”liten og ubetydelig”, ”tungt å stå alene”, ”usikkerhet”, ”avmakt”, ”ingen støtte”. Bare to ganger nevner informantene følelser av sinne. De såre og triste følelsene har klar overvekt. Arne sa det slik: ”...jeg følte vel hele tiden....egentlig så ville de ikke ha meg der”.

Selv mange år etter at arbeidsforholdet ble avsluttet beskrev han på denne måten:

Jeg tenkte jo mye i etterkant og kunne...alt fra sårhet, til fortvilelse, sinne på alt hun på en måte hadde greidd å ramme meg med. Jeg kan nesten kjenne på det enda, uten at det gjør meg vesentlig vondt..

Torill har få beskrivelser av følelser. Når hun omtaler følelsene er det med ord som: ”nedkjørt”, ”utakknemlighet”, ”frustrasjon”, ”ble overkjørt”, ”uvanlig vond opplevelse”. Samtidig beskriver hun at hun ikke skjønnte noen ting av det som skjedde, at hun grublet mye, at kritikken var uberettiget, at ingen ting nytter.

Else beskriver at hun ble skuffet, bitter, irritert og såret. Konflikten oppstod etter en telefonsamtale med leder. Informanten kjente seg mistrodd og sa opp stillingen. Hun beskriver dermed indirekte sterke følelser av sinne og sier selv at avgjørelsen var styrt av følelser. I ettertid kjente hun at stolthet hindret henne i å trekke oppsigelsen tilbake.

En av informantene (Grete) beskriver at hun kjente seg mobbet, det var ingen støtte å få fra noen på arbeidsplassen: ”Konflikten vokste bare. Eller man kan også kalle det mobbing egentlig. Det var overhode ingen støtte”.

Andre reaksjoner

Reaksjoner på konflikten kan sammenlignes med konfliktens konsekvens. Jeg har valgt å skille mellom de kognitive reaksjonene og handlingene som informantene foretok på grunnlag av konflikten. Handlingene blir omtalt under punkt 4.3: ”konsekvenser”. De kognitive reaksjonene er vanskelig å skille fra følelsene. Alle informantene uttrykker kun negative reaksjoner på konflikten. Reaksjonene spenner fra sinne rettet mot leder, skuffelse over leder, grubling, ikke forstå det leder har sagt, ikke forstå hva leder mener eller hvorfor, skuffelse, usikkerhet ovenfor leder, redsel ovenfor leder, til å miste selvtillit. Herdis reagerte på denne måten, på møtet som utløste konflikten: ”og jeg ble helt...jeg skjønnte ingenting!”.

Torill uttrykker minst reaksjoner på det som skjedde. Hun valgte å ikke ta problemene innover seg og tok ikke vanskelighetene personlig. Denne informanten la stor vekt på å være profesjonell, profesjonalitet var for henne blant annet å skille mellom sak og person, jobb og privatliv: ”man må være så profesjonell at man skiller mellom jobb og privatliv, at man ikke drar det med seg hjem. For ellers så, hvis du ikke klarer det, det tror jeg er veldig tøft”.

Tre av informantene uttrykte at de kunne godta at leder hadde gjort feil, men at leder ikke gjorde noe for å rette opp feilene. En av informantene (Grete) sa at hun kunne forstå at leder var usikker, men at det i denne sammenhengen var henne ”revnende likegyldig”.

Informantene med konfliktene som vare lengst i tid, har flest uttalelser om kognitive reaksjoner.

4.2.5. Konsekvenser

Konfliktene fikk store konsekvenser for arbeidsforholdet. I flere av konfliktcasene tyder uttalelsene på at generell livskvalitet ble berørt. En av informantene peker på at konflikten kunne fått svært alvorlige konsekvenser:

For det er klart at å stå i en sånn greie over en tid, for det første skal du være sterk, og hvis du ikke har noen å snakke med....og å lufte det med ...så er det i svært stor grad sykdomsfremkallende, og for, i noens situasjon kan ende med at livet tar slutt” (Arne).

Alle fem informantene sluttet i forbindelse med eller som følge av konflikten. Torill sluttet som følge av kronisk sykdom, som ble forverret i løpet av konfliktperioden. Ved de to konfliktene som varte over flere år, oppgir informantene at de sluttet på grunn av konflikten. De uttalte begge at de trodde leder var glad for ”å bli kvitt dem”. Grete fortalte at hun hadde vært syk i tiden etter at hun sluttet. Hun opplevde å våkne opp hver natt det første året etterpå, og tenke på det som hadde skjedd.

To av konfliktene hadde et meget kort forløp. Også her oppgir begge informantene at de sa opp arbeidsforholdet på grunn av konflikten. Herdis ble sykemeldt i etterkant av møtet som utløste konflikten. Hun hadde en fysisk sykdom som forverret seg på tiden konflikten tok til. Likevel uttaler hun at sykefraværet ikke skyldtes sykdommen, sykdommen ble en ”knagg” hun kunne henge problemene på. Tanker og følelser etter konflikten medførte at hun søkte terapeutisk hjelp. Herdis kom aldri tilbake til arbeidsplassen, etter sykemeldingstiden valgte hun å si opp stillingen. I etterkant angret hun på at hun ikke tok opp saken med arbeidsgiver, hun ønsket egentlig ikke å gi slipp på arbeidsplassen. Else sa opp stillingen etter en vanskelig telefonsamtale med leder. Hun har i ettertid angret på dette men klarte ikke å endre avgjørelsen. Hun sa det på denne måten:

Jeg tenker noen ganger at den avgjørelsen ble tatt veldig fort, men inni meg tenker jeg at gjort er gjort. Jeg fikk mye ros og sånn, men den lille der, den knekte meg, så da holder jeg meg til det.

Herdis pekte på at konflikt med ledere kan få konsekvenser for fremtidige arbeidsforhold. Ved søknad om nytt arbeid vil arbeidsgiver ha referanser fra siste arbeidssted. Konflikt med leder gjør dette vanskelig. Konflikten kan dermed ha konsekvenser langt inn i fremtiden.

4.2.6 Skjulte konflikter

Ingen av konfliktene var åpent kjent i organisasjonen. Konflikt nummer en var kjent for partene i konflikten og daglig leder. Ved konfliktcase nummer to var det kjent i organisasjonen at avdelingen hadde vanskeligheter, utenat innholdet i konflikten var allment kjent. Konflikt nummer tre var også kjent for partene i saken, samt oversykepleier. I følge informanten var det mange kollegaer som lurte på hva som hadde skjedd, det dannet seg historier om konflikten: ”Også begynte vel dette å spre seg på sykehjemmet, for plutselig fikk jeg en telefon fra den ene og den andre som ringte til meg” (Herdis).

Konflikt nummer fire og fem ble aldri omtalt av partene. Konfliktene baserer seg på hvordan informantene opplevde virkeligheten. Informant nummer fem opplevde at leder ikke

likte ham og vågde aldri å konfrontere leder med dette mens informant nummer fire ikke fortalte sannheten om hvorfor hun sluttet. Else sa det slik: ”det er mange som har prøvd å få sannheten ut av meg....men jeg har ikke sagt det til noen”.

4.2.7 Konfliktutvikling

To av konfliktene hadde et kort og voldsomt forløp. Konflikten skjedde raskt og informanten ønsket ikke å gjøre forsøk på å løse den. En av konfliktene varte i ca et halvt år og hadde et jevnt forløp. Denne konflikten var ikke preget av sterke følelser.

Konflikt nummer en og fem varte i flere år. Begge konfliktene startet med det informantene omtaler som ”dårlig ledelse”. Et sitat fra Grete kan illustrere dette: ”vi ville samarbeide, vi ønsket å samarbeide. Det var jo ingen respons på det.....Så det var ikke noe, vi startet ikke med gode følelser”.

Konfliktene ser ut til å ha utviklet seg mest på innsiden. Informantene refererer til sterke følelser og at det var vanskelig å være på jobb. Arne sa det slik: ”det gikk og gjæra, også som all annen utvikling, gikk det opp og ned, men den lå hele tia der”. Informanten referer til en trykkoker som stod i fare for å eksplodere.

4.2.8 Resultat

Ingen av konfliktene ble løst. To av konfliktene ble aldri tatt opp mellom partene og dermed ikke forsøkt løst. I konfliktcase nummer en og to ble det gjort forsøk på å løse problemene, uten at dette lyktes. Konflikten ”gled ut i sanden” og de ansatte sluttet. Herdis ønsket ikke mer kontakt med arbeidsgiver, konfliktløsning var dermed ikke mulig.

4.2.9 ”Det verste”

Alle informantene ble spurt om hva de syntes var det verste med konflikten. Det verste for Grete var å slutte med følelsen av å ikke være noe ”tess”, Torill kunne ikke peke på noe som var verst. Herdis mente det verste var å ikke være forberedt på hva møtet skulle inneholde og Else oppgav at det verste var at leder hadde tatt opp saken over telefonen. Arne uttalte at det verste var å gå dag ut og dag inn, uten å vite hvordan dette kunne ende.

4.2.10 Oppsummering

- Alle konflikter var mellom informantene og leder.
- Konfliktene hadde ikke spesifikke tema, men karakteriseres av personlige motsetninger, berørt selvoppfatning, ulikt syn på virkeligheten og uenighet om verdier.

- Konfliktenes årsak beskrives av informantene som ”Utøvelse av lederrolle”, det lederen gjorde eller ikke gjorde. Den utløsende årsak var i fire av fem konflikter, spesifikke handlinger fra leder, i møter, samtaler, endringsprosesser.
- Informantene har sterke reaksjoner på konflikten. De beskriver følelser som avmakt, sårhet, føle seg liten og sinne. De såre følelsene, synes å være i overvekt. Informantene som hadde de lengste konflikten, beskriver de sterkeste følelsene. Dette er også konflikten som ligger lengst tilbake i tid. I de to konflikten med kortest forløp, kommer det minst beskrivelser av følelser. I disse konflikten reagerte informantene med å si opp, dette kan tyde på at det likevel var sterke følelser tilstede. Informantene beskriver bare negative reaksjoner på konflikten.
- Alle konflikten fikk store konsekvenser for informantene. Tre av informantene opplevde at livskvaliteten ble berørt. Fire informanter sa opp sin stilling, en informant sluttet etter sykdom i forbindelse med konflikten.
- Ingen av konflikten var åpne. To av konflikten var kanskje ikke kjent for motparten.
- To av konflikten hadde et kort og voldsomt forløp. En konflikt varte ca 6 mnd og de to siste varte over flere år.
- Ingen av konflikten ble løst, bortsett fra at informanten sluttet

4.3 Opplevelser av konflikthåndtering

Informantene har lite godt å si om måten konflikten ble håndtert på. Her brukes begrepet om det lederen gjorde med konflikten og i forhold til informanten.

4.3.1 Konfliktstil

Tre av informantene beskriver at leder unngikk problemer i avdelingen: ”...og det ble aldri gjort noe med. Hun unngikk det fullstendig” (Grete). Herdis og Arne legger stor vekt på at lederen ikke tok opp problemer på avdelingen og arbeidsplassen: ” alt virket veldig bra utad og, og mye ble pakka ned og pakka inn og så kommer det ikke ut” (Herdis). Det påpekes at selve organisasjonen er konfliktsky, særlig når det gjaldt konflikter der leder var involvert. Arne beskriver at organisasjonen var konfliktsky ”langt nedi kjelleren”, han opplevde at organisasjonen betraktet håndtering av konflikter som det motsatte av kjærlighet. Han sa det på denne måten: ”det handler om tror jeg, om den derre evige troen på kjærligheten som på en måte er så sterk, og så vil dem ikke ha noe av det andre”. To av informantene opplevde aldri

at leder tok fatt i konflikten. I ett av tilfellene er det uklart om leder oppfattet situasjonen som konflikt.

I konfliktcase en og to forteller informantene at det ble gjort forsøk på å finne løsning. Informantene oppfattet lite støtte fra leder i prosessen. Det kan synes som om alternativet til å unngå konflikten var å konfrontere. Grete forteller at lederen i første møte i konflikten påpekte alt Grete ikke hadde gjort, informanten opplevde å få skylden for konflikten.

4.3.2 Konflikthåndtering

Gjennom intervjuene kommer det frem at sykehjemmet ikke hadde felles rutiner for konflikthåndtering eller konfliktløsning. I den grad det har vært gjort forsøk på løsning, har det skjedd ved møter mellom partene i konflikten. Det kan synes som om den enkelte leder avgjør hvordan konfliktløsningen skal skje. I case nummer fire og fem var konflikten skjult, og det skjedde ingen forsøk på å løse den. Arne mener leder behandlet ham slik at han skulle velge å slutte. Han opplevde å bli utelatt fra møter, avslag på kurs og velvillig holdning til å prøve ut ny arbeidsgiver: ”hun ønsket så sterkt at jeg skulle si opp at jeg...at hun på en måte gikk inn og i ”gåseøyne”, presset meg”.

Herdis ville ikke ha kontakt med leder etter møtet som førte til konflikt. Hun ønsket ikke å snakke med leder i telefonen og syntes leder heller skulle skrevet et brev: ”Et brev kan man ta frem og lese...en telefonsamtale må du ta der og da, uansett hvordan ...lik som”. Hun savnet et forsoningsbrev fra leder. Også Else mente det var meget uheldig å ta opp vanskelige saker gjennom telefon. Hun mente partene burde se hverandre ansikt til ansikt.

I konfliktcase en og to var det flere møter mellom informant og leder. Torill syntes leder hadde lite å bidra med på møtene. Lederen burde bidratt med å finne løsninger. Hun sa det slik: ”Men det jeg savna fra ham var at han aldri kom med, han hjalp oss ikke”.

Grete opplevde at prosessen var dårlig håndtert. Lederen virket usikker og burde satt seg bedre inn i saken: ”Og konklusjonen på det hele ble at vi var så sterke at hun(lederen) hadde problemer med å takle det”. Konflikten ble ikke løst og informanten valgte å slutte.

Informantene er entydige i sitt syn på bruk av en nøytral tredjeperson. Det påpekes at dette er særlig viktig i konflikter med nærmeste leder. Herdis ble rådet til å kontakte tillitsvalgte. Hun kjente seg for ”nedkjørt” til å gjøre dette på egenhånd og mente andre burde sørget for at forbundet ble koblet inn. I konfliktcase en, tre og fem mente informantene at det burde vært en tredje person med kunnskap og egnethet innen området konflikt. Det ble påpekt at egnethet har større betydning enn posisjon: ”etterhvert vil noen få en viss kondis, på å

håndtere konflikt, som kan gjøre at ting kan legges, kan avsluttes for begge parter på en god måte, mye tidligere” (Arne).

4.3.3 Oppsummering

- Informantene opplevde at lederne unngikk konfliktene. I den grad de ble håndtert, var det på en ”dårlig” måte. Lederne gikk fra å unngå konflikten, til å bruke makt for å løse den.
- I følge informantene det ingen kjente rutiner for konflikthåndtering ved sykehjemmet. Håndteringen oppleves tilfeldig og preget av at lederne ikke har nok kunnskap/erfaring.
- Det var et entydig ønske om at en nøytral tredjeperson burde deltatt i eller tatt hånd om, håndteringen

4.4 Fremtidig konflikthåndtering

Informantene har mange tanker om hva som kunne forbygget konflikten og hvordan konflikter bør håndteres. Jeg har valgt å se forebygging som en del av konflikthåndteringen.

4.4.1 Forebygging

Informantene vektlegger et godt arbeidsmiljø der ansatte blir sett, hørt og trodd. Flere påpeker at lederen må ha tid til sine ansatte. Lederen må være på tilbudssiden. Herdis la stor vekt på medarbeidersamtalen. Hun mente at medarbeidersamtalen var grunnleggende viktig for å forbygge konflikter mellom leder og ansatt. Hun sa det slik: ”jeg hadde aldri innkalt til et slikt møte hvis jeg var leder. Jeg ville kalt det for en medarbeidersamtale....men så ble det ingen medarbeidersamtale, det ble ingenting”. Lederens evne til å lytte og å skape dialog blir trukket frem.

Tre av informantene mener lederen må ha god kjennskap til det som skjer i organisasjonen. Kunnskapen om organisasjonen har etter deres mening betydning for at lederen oppdager problemer og for å kunne løse konflikter:” lederen må være observant på problemene som alltid vil være der” (Grete). Grete, Herdis og Arne uttaler at lederen må gi rom for åpenhet i organisasjonen, slik at problemer blir oppdaget i tide. Et sitat fra Arne kan illustrere dette: ”Ja, åpne opp.....og på en måte, å iverksette tiltak tidlig, det tenker jeg er noe av det viktigste verktøyet man kan få tak i altså!”. Lederen må også legge til rette for møtesteder, slik at medarbeiderne har et sted å ta opp problemer i felleskap. Det påpekes også at lederen må gripe inn tidlig i problemer og ta ansvar for at konflikter blir håndtert. Arne

vektla også betydningen av at medarbeidere kan styrke hverandre. Ingen andre la vekt på dette momentet.

Funnene tyder på at informantene legger stor vekt på lederens evne til å skape et godt arbeidsmiljø, god dialog med sine ansatte, og at lederen oppdager og reagerer på problemer tidligst mulig. Lederen må ha tid og være tilgjengelig for sine ansatte.

4.4.2 Konfliktbehandling

Intervjuene viser at informantene har mange tanker om hvordan konflikter bør håndteres på arbeidsplassen. Disse funnene kan betraktes som forslag til kvalitetsforbedring.

Syn på konflikter

Tre av informantene vektla åpenhet i organisasjonen. Konflikter må frem i lyset og organisasjonen må ha en kultur for at problemer blir tatt opp: ”..og som jeg har sagt, det her med å få folk til å komme med ting, tørre å komme med ting, uten at de føler at de ikke gjør en god jobb” (Torill).

Struktur/system

Arne, Grete og Herdis la stor vekt på behovet for et system for konfliktbehandling.

Informantene mente organisasjonen burde ha rutiner for hva man gjør i konflikter. Systemet burde være slik at det alltid var en nøytral tredje person deltar i konflikter, særlig dersom konflikten er mellom leder og ansatt: ”og det er det som man gjør, når det er konflikt mellom arbeidsleder og arbeidstaker, det er at man innkaller til et møte, hvor begge parter kan få lov å sitte og uttale seg” (Herdis). Arne mente at tredje personen kunne være en ansatt med gode egenskaper og kunnskaper om konflikt. Informantene mente systemet må være et alternativ til tjenestevei. Arne sa det på denne måten: ”og ikke nødvendigvis være helt tett i forhold til tjenestevei. Man må ikke være opptatt, må være mer opptatt av relasjonen, at det blir gode møter”.

Informantene la vekt på arbeidsgivers ansvar for at konflikter ble oppdaget og løst: ”men man skal jo som leder egentlig klare å løse konflikten” (Grete).

Metode

Tre av informantene vektla at lederen burde skaffe seg gode kunnskaper om konflikten og bakgrunnen. Torill understreket at alle saker har tre sider og at lederen ikke må tro på alt som blir sagt: ”det er bestandig tre sider av en sak. For det er ikke sikkert at det som blir fortalt er sant”. Torill og Herdis la vekt på at partene må få anledning til å fortelle sin historie. Flere av informantene mente at lederen burde sørge for et møte, der det ble invitert til samarbeid: ”lederen kunne invitert til et møte der vi kunne prate litt og finne ut sammen, da kunne jeg tatt

en annen vurdering” (Else). Torill la vekt på at sakene bør løses på lavest mulig nivå. Herdis fremhevet betydningen av å kunne forberede seg på ubehagelige saker, og å kunne innhente støtte før møtet: ”jeg ser jo at jeg sikkert hadde gjort masse galt, men hvis jeg kunne fått beskjed litt i forkant....”.

Støtte

Herdis og Arne påpekte behovet for støtte, dersom man er i konflikt med leder: ” nettopp fordi hun var leder, hvor jeg følte at det var ingen jeg kunne gå til. Så, så for at jeg skulle følt meg ivaretatt, så trur jeg det burde vært en tredje part inne” (Arne). Herdis mente andre burde sørget for at tillitsvalgte ble koblet inn i saken mens Arne mente tillitsvalgte kunne medføre at konflikten ble mer alvorlig. Han mente at en nøytral tredjeperson ville fungere best som støtte.

Kunnskap/egenskaper

Alle fem informantene påpekte viktigheten av at lederen kunne håndtere konflikten på en god måte. Evne til å lytte, få til en dialog, skille mellom sak og person, vurdere situasjonen og være kritisk til egne vurderinger, er egenskaper som ble nevnt. Grete sa det slik:

”Det kan jo bli en tapende part. Men da skal i hvert fall den tapende parten sitte igjen med følelsen av at ting har blitt gjort, at ting er lagt frem, at man har en forståelse for hva man gjorde feil”.

Evne til selvkritikk, ydmyk holdning og takhøyde for følelser og ærlige tilbakemeldinger ble også tatt frem. Arne avsluttet med å si:

Så det er det å være en god relasjonsbygger, å ikke minst evnen til å kunne differensiere. Du må kunne legge ting bak deg som leder, eller så sitter du med livet til folk i fanget altså. Og det, det er det ingen som greier å bære over tid.

4.4.3 Oppsummering

- Uønskede konflikter kan forebygges ved lederens evner til å skape et godt arbeidsmiljø, ha dialog med sine ansatte og oppdage og reagere tidligst mulig på problemer. Lederen må ha tid og være tilgjengelig.
- Det må være en kultur for konflikter, åpne opp og håndtere tidligst mulig.
- System/struktur for konflikthåndtering etterlyses. Kjente rutiner, ta konflikter tidlig, bruke nøytral tredje person eller lokal ekspertise, alternativ til tjenestevei. Lederne har ansvaret for konflikthåndtering.
- Informantene mener lederne trenger mer kunnskap og erfaring med konflikter. Viktig å undersøke saker nøye og la partene fortelle sin historie. Viktig å kunne forberede seg på ubehagelige møter.

- Ledere må kunne håndtere konflikter godt. Det vil si: lytte, skape god dialog, skille mellom sak og person. Organisasjonen må ha takhøyde for kritikk og sterke følelser.

5. Diskusjon og konklusjon

Diskusjonen tar sikte på å gi svar på problemstillingen. I tillegg vil jeg diskutere funnene i relasjon til teori og empiri.

5.1 Opplevelser av konflikt

Funnene innebærer flere interessante aspekter som konfliktpartene, hva konflikten handlet om, årsaken til konfliktene, de sterke følelsene som oppstod, konsekvensene konfliktene fikk og at konfliktene ikke var åpne.

5.1.1 Konflikt med "sjefen"...

Alle konfliktene var konflikter mellom leder og ansatt, en av dem var en "dobbel" konflikt, både mellom overordnet og underordnet. Konflikter mellom leder og ansatt gjør det naturlig å se nærmere på begrepet "makt".

Makt kan forstås som den kraft som en leder har når han eller hun forsøker å påvirke en medarbeiders atferd til å endre seg i en bestemt retning (Einarsen m.flere 2002:243). Torodd Strand (2002:195) fremhever en allmenn forståelse der makt innebærer å ha herredømme over noe som andre har interesse av fordi det er viktig, knapt eller fordi det ikke kan erstattes.

Sett i forhold til ledere vil både misbruk av makt og mangel på makt, være ille. Maktesløse ledere vil ikke kunne ta stilling til konflikter, ikke hindre uønsket atferd og kan ikke kanalisere ressurser mot bedriftens mål. Både lederen og dens ansatte kan oppleve passivitet og oppgitthet, eller at maktesløsheten kompenseres med destruktiv atferd (Strand 2002:210). Misbruk av makt, kan beskrives som destruktiv ledelse.

I konflikter mellom leder og medarbeidere er graden av makt i utgangspunktet ujevnt fordelt. Konflikt forutsetter et avhengighetsforhold mellom partene. Avhengigheten kan være høy eller lav, ensidig eller gjensidig, balansert eller ubalansert (Reve og Norhaug 1987: 238). Uten avhengighet er det ingen samhandling og dermed ikke noe grunnlag for konflikt. Formen på avhengigheten er dessuten med på å avgjøre hvordan konflikten vil utarte. Konflikter mellom sterkt avhengige parter vil som regel være mer intense og omfattende enn konflikter mellom relativt uavhengige parter. Konflikter mellom en sterk og svak part vil forløpe annerledes enn i de tilfeller hvor partene er jevnbyrdige (ibid). I konflikt mellom leder og underordnet vil belastningen oftest være størst for den som er i en underordnet posisjon med minst makt (Ekeland 2004:108:).

En undersøkelse blant norske arbeidstakere tyder på at ansatte som kommer i konflikt med sin leder, er utsatt for mobbing og andre former for tyrannisk ledelse (Aftenposten 15. april 07).

Det er vanskelig å anslå hvor stor del av konfliktene i organisasjonen som er mellom leder og ansatt. Materialet i denne oppgaven viser at blant fem konflikter, var alle mellom leder og ansatt.

Konfliktene i materialet bar preg av personlige motsetninger. Flere av informantene fortalte at konflikten påvirket deres selvoppfatning og opplevelse av verdi. Kan dette ha sammenheng med at konfliktene var mellom leder og ansatt? Sett i forhold til den skjeve fordelingen av makt i konflikten, kan det synes som om konflikt med leder i særlig grad berører selvoppfatning og egenverdi. Konfliktene i materialet førte til sterke følelsesmessige reaksjoner og konsekvenser i form av at den ansatte sluttet.

Materialet kan ikke slå fast at konflikter mellom leder og ansatt er vanskeligere enn andre konflikter, men viser hvilke reaksjoner og konsekvenser slike konflikter kan få. Ledere bør være oppmerksom på de reaksjonene og konsekvensene, som kan følge denne type konflikter.

5.1.2 Hva handlet det egentlig om?

Beskrivelsen av funn viser at informantene i liten grad var opptatt av konfliktenes tema. Selv om utgangspunktet for konfliktene var et spesifikt tema, virker det imidlertid som om konfliktene utviklet seg til omhandle forholdet mellom partene. Informantene var også opptatt av prosessen, hva lederen gjorde underveis i konflikten. Med bakgrunn i teori, kan det hevdes at konflikten endrer seg underveis. I langvarige konflikter kan fokuset flytte seg fra sak til person (Kap 2.3, Sortland og Einarsen). Mitt materiale viser at dette også kan skje i konflikter med kort forløp. Lederens handlinger i en gitt situasjon fikk langvarige konsekvenser.

Det slår meg at konfliktene i dette materialet i liten grad handlet om sak, og i stor grad om relasjoner mellom menneskene i konfliktene. Konfliktene handler mer om personene i konfliktene enn om det de var uenige om. Dette er et interessant perspektiv å ta med seg, i møte med konflikter i organisasjoner. Kan dette aspektet ha betydning, også i konflikter som ikke er betegnet som personkonflikter? Fokus på menneskene i konflikten, og deres måte å forholde seg til konflikten på, kan ha betydning for konfliktens resultat. Bedre prosess kan gi bedre resultat, også når konflikten for eksempel omhandler fordeling av økonomiske ressurser.

5.1.3 Konfliktens årsak = "dårlig" ledelse?

Funnene viser at informantene vektlegger lederens handlinger, som årsak for konfliktene. Hva lederen gjorde eller ikke gjorde, hadde i følge informantene stor betydning for at konflikten tok til og at den utviklet seg videre. Det er derfor relevant å se nærmere på sammenheng mellom ledelse og konflikt.

Begrepet "destruktivt lederskap" er brukt for å forklare de negative og destruktive effektene av lederskap (Einarsen m.fl. 2002:233). Enkelt forklart, er destruktiv ledelse fravær av faktorer som gir effektiv ledelse (Ibid). Destruktiv ledelse kan føre til konflikter med enkeltpersoner og grupper. Det vil også være en fare for at solidaritet og fellesskapsfølelse bygges ned, altså en destruksjon av arbeidsmiljøet (Ibid:251). Arbeidsmiljø preget av destruktiv ledelse er preget av høyt stressnivå og dårlig psykososialt miljø (Ibid:241). Destruktiv ledelse kan skyldes varige personlighetstrekk hos leder, men kan også være et resultat av situasjoner og organisasjonsmessige forhold (Ibid:247).

Destruktive ledere preges av holdninger og antakelse som at ansatte misliker arbeid, at ledere må ha kontroll, delegering krever tett oppfølging og kontroll osv. For å forebygge og håndtere destruktiv ledelse må det fokuseres på å inkludere medarbeidere, deres atferd, reaksjoner og den mellommenneskelige sammenhengen lederatferden inngår i (Ibid:252). Utøvelse av makt utgjør en fare for at ledelse blir destruktiv. Det er vanskelig å finne sosialt akseptable måter å utøve makt på, kombinert med fast og konsistent ledelse. Ledere må søke en balanse mellom å utøve av makt og å inneha tillit (Ibid:253).

Det er mulig å opptre på en destruktiv måte, uten å vite det selv. Ledere trenger kunnskap om seg selv og kunnskap om ledelse, for å utøve effektiv og "god" ledelse.

Med bakgrunn i desentralisering av personalarbeidet, har mange ledere fått økt sitt personalansvar (Reve og Norhaug 1987:232). Den stigende interessen for medarbeidersamtaler kan sees som et uttrykk for dette. Ledere har i økende grad behov for kunnskaper om planlegging, rådgiving, kommunikasjon, forhandlinger og intraorganisatoriske konflikter. Det innbefatter forebygging av konflikter og utnyttelse av konflikters mulighet til konstruktive resultat (Ibid).

Kommunikasjon og ledelse henger tett sammen. Lederens kommunikative ferdigheter har betydning for forbygging og håndtering av konflikter.

Kommunikasjon kan forklares som at aktørene samhandler ved hjelp av talehandlinger, bestående av signifikante symboler. Vellykket kommunikasjon kjennetegnes av at sender og mottaker oppfatter det samme budskap (Eriksen 2000:148). Første steget i en vellykket handlingskoordineringsprosess er oppnåelse av forståelse. Mottakeren må også

godta de forslag eller tilbud senderen kommer med, "aksepteringsbetingelsene" må oppfylles (Ibid). Eriksen forklarer lederskap som: "...en mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon, og rettet mot - gjennom kommunikasjonsprosessen - oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål" (Tannerbaum, Weshler and Masaryk 1961) (Eriksen 2000:134). Med kommunikativ ledelse menes ikke bare lederens evner til å skape enighet, men på hvilken måte enigheten er oppnådd. Det forutsettes en moralsk - praktisk rasjonalitetsform der aktørene deltar i en gjensidig argumentasjonsutveksling. Argumentenes gyldighet bestemmes av rekkevidden eller universaliteten (Ibid). Det settes krav til samarbeid der beslutninger må legitimeres ovenfor underordnede (Ibid: 155). Lederens ressurs og legitimeringsgrunnlag ligger i autoriteten i de beste argumentene, ikke ulike former for makt og sanksjonsmidler.

"Ledelse gjennom småprat", er en enklere innfallsvinkel til ledelse og kommunikasjon. Gjennom småprat kan ledere bygge opp tillit og vise interesse for medarbeideren og deres arbeid (Ekmann 2004:118). Lederskap gjennom småprat bygger på fire hjørnesteiner: bygge opp tillit, formidle budskap, lede kulturen og lede læringen. Ekmann ser organisasjonen som en samling arenaer for småprat, der lederen må handle gjennom småpratet og sette grenser.

Min fremstilling av ledelse med vekt på destruktiv ledelse, personalledelse, kommunikativ ledelse og ledelse gjennom småprat har som hensikt å vise noen av utfordringene og mulighetene ledelse gir. Sett i forhold til konflikter, er dette eksempler på sammenheng mellom konflikter og ledelse, og mulighetene for å skape et arbeidsmiljø som ikke fører til unødvendige og vonde konflikter.

Det er samtidig nødvendig å peke på gyldigheten av ledelse eller lederen, som årsak til konfliktene i dette materialet. Teori og empiri (se kap 2.4.6) viser at personlighet har betydning for konflikter. Det er mulighet for at informanten selv, har påvirket utviklingen av konflikt. Oppgavens materiale bygger på utsagn fra den ene parten av konflikten, det er derfor ikke mulig å sammenligne informantens utsagn med andre forklaringsmodeller for konfliktens årsak. Vektleggingen av ledelse som årsak for konfliktene, må betraktes som en ensidig vinkling av årsaken.

Til tross for muligheten for at personlige forutsetninger hos informanten har hatt betydning, må "ledelse" eller "lederens" betydning for konfliktene fremheves. Med bakgrunn i teori synes det hevet over tvil at ledelse og arbeidsmiljø har stor betydning for forebygging og utvikling av konflikter.

Lederens ansvar for og i konflikter kan synes som et tveegget sverd. På den ene siden gir det en mulighet for å påvirke konfliktene. Ved "riktig" eller "god" ledelse, kan mange

konflikter forebygges eller håndteres på en konstruktiv måte. Vektleggingen av lederen, gjør samtidig temaet svært sårbart for lederens personlige utøvelse av ledelse. Lederen må ha kunnskap om ledelse, konflikter og arbeidsmiljø. Kunnskapen må kombineres med evne til å bruke den. Lederen er samtidig del av et system. Organisasjonen rundt lederen har betydning for hvordan og på hvilken måte lederen utøver sin ledelse på. Organisasjonen må avsløre og iverksette tiltak ovenfor destruktiv ledelse. Samtidig må organisasjonen gi lederen mulighet til å utøve god ledelse. Muligheten kan blant annet begrenses av rom for å få tilført ny kunnskap og tid til å ivareta medarbeidere. Undersøkelser viser at dagens arbeidsliv blant annet er preget av nedbygging av hierarki og større vekt på teamarbeid (Sørensen og Grimsmo:29) Færre ledere og flere ansatte per leder kan synes som et paradoks til signalene om lederens sterke betydning for arbeidsmiljø og konflikter.

5.1.4 Følelser

Som funnene viser, opplevde informantene sterke følelser i forbindelse med konflikten. Følelsene er tydelige, selv mange år etter at arbeidsforholdet ble avsluttet. Konflikter er blant de fenomen som bringer opp mest følelser på arbeidsplassen (Skjørshammer 2002:13).

Informantene beskriver såre følelser, mer enn følelser av sinne. Dette stemmer lite overens med teori som jeg tidligere har referert til. I kapittel 2.3 om konfliktyper, refereres det til Skjørshammers undersøkelse, der det viste seg at sinne er nært forbundet til konflikter. Kan det likevel hende at sinne var en mer sentral følelse enn hva informantene vektlegger? Konfliktene med hurtigst forløp, førte til at informantene tok raske avgjørelse om å slutte. Uttalelser fra informantene tyder på at de senere angret på den raske avgjørelsen. Ble avgjørelsen tatt i affekt?

Ettersom konfliktene i stor grad var skjult, ble det i liten grad vist følelser. Det er mulig å tenke seg at følelsene da vendes innover mot en selv. Teori tyder på at følelsesmessig intensitet fra uløste konflikter, kommer frem ved senere konflikter (Kap.2.3, Nicotera and Dorsey). Det er grunn til å problematisere konsekvensene av at følelser vendes innover, i motsetning til å tas ut. Ubearbeidede følelser kan få betydning for senere konflikter, ikke nødvendigvis på en konstruktiv måte. Ettersom følelsene da er tatt ut sin sammenheng, kan de være vanskeligere å forstå, for omgivelsene og personen selv.

Det er også en mulighet for at informantene undertrykker følelser, også sinne. Informant nummer tre beskrev lite følelser. Informanten var opptatt av å ”opptre profesjonelt” og ikke vise sinne på jobb. Det kan også tenkes at konflikter med leder, hemmer

følelsesmessige uttrykk. Respekt for lederen og redsel for sanksjoner, kan påvirke i hvilken grad følelsene kommer frem.

De såre og vonde følelsene ser ut til å virke inn på informantenes liv. Funnene tyder på at informantene brukte mye ressurser på å gruble over det som skjedde. På denne måten påvirket konflikten informantens liv, langt utenfor arbeidsplassen.

I kapittel 2.3 om konflikttyper, refereres det til at noen teoretiker skiller mellom affektive og kognitive konflikter. Er det mulig å delta i en konflikt, uten at følelser dukker opp og påvirker dem? Noen konflikter synes å ha et svært kognitivt innhold, for eksempel konflikter ved fordeling av knappe ressurser eller faglig uenighet. Dersom ikke konflikten løses, kan den utvikle seg til et alvorligere plan, der personlige angrep og følelser blir mer fremtredende. Teori om konfliktutvikling (se Kap. 2.4.1) har vist at konflikter utvikler seg og blir i økende grad destruktive. Det er mulig at noen konflikter i liten grad involverer partenes følelser. Ledere bør likevel være oppmerksom på at konflikter ofte involverer følelser, at følelsene vil øke i styrke, og at følelsen kan påvirke partene i betydelig grad.

5.1.5 Konsekvenser

Alle informantene sluttet i forbindelse med konflikten, i ett tilfelle oppgir informanten at sykdom var årsaken til at hun sluttet. Konsekvenser i form av det å avslutte arbeidsforholdet, kan betegnes som ”store” konsekvenser, det innebærer en stor endring i informantens liv. Tap av arbeidsinntekt, sosial anseelse og sosialt miljø er eksempler på hvilke konsekvenser det kan få å avslutte arbeidsforhold.

Funnene indikerer at fire av fem informanter opplevde det negativt å endre arbeidet på denne måten. To av informantene sa at de angret på at konflikten fikk dem til å si opp arbeidet. En opplevde det vanskelig å avslutte på en slik måte, det gav informanten en opplevelse av å tre ut av arbeidet på en svært negativ måte. Den fjerde syntes det var meget trist å forlate en arbeidsplass vedkommende var glad i, tross nytt arbeid. Bare to av informantene gikk direkte over i nytt arbeid.

Flere av informantene fortalte at konfliktene også fikk konsekvenser i form av tunge tanker og grubling. En opplevde å våkne hver natt, i mange måneder. En annen antydte at det kunne bli så alvorlig at ”man” kunne vurdere om livet var verdt å leve. Dette må sies å være alvorlige konsekvenser av konflikter på arbeidsplassen. Menneskets livskvalitet blir berørt.

Teori om ”fortelling”(Kap 2.4.4), viser at mennesker konstruerer fortellinger av konflikter. Fortellingen settes sammen på en måte som gir fortelleren mening. Det er grunn til å tro at ansatte som slutter som følge av en uløst konflikt, har en fortelling å formidle. Denne

fortellingen vil sannsynligvis være negativ for arbeidsplassen. Ettersom fortellingen skjer utenfor arbeidsplassen, vil det ikke være mulig å påvirke fortellingens innhold. Tilhørerne vil danne sin mening om organisasjonen som omhandles i fortellingen. ”Fortellingen om sykehjemmet” kan påvirke sykehjemmets rykte. Sett i forhold til sykehjemmets omdømme kan dette innebære et problem. Omdømmet kan for eksempel påvirke rekrutteringen av nyansatte til sykehjemmet. Sett i dette perspektivet, må det være viktig for en organisasjon å medvirke til at konflikter håndteres eller løses, slik at fortellingene om organisasjonen har en positiv vinkling.

På en annen side kan endringer som å si opp arbeidet, være positivt, både for informanten og arbeidsplassen. Arbeidsgiver kan for eksempel være fornøyd med at ansatte som ikke mestrer arbeidsoppgavene eller som skaper konflikter, slutter. Ettersom materialet ikke gir informasjon om motpartens syn, er det ikke mulig å trekke slutninger i forhold til om dette var ansatte som ”burde” avslutte sitt arbeid. Materialet forholder seg utelukkende til den tidligere ansattes perspektiv.

Å avslutte arbeidsforholdet kan innebære begynnelsen på noe nytt og mer positivt, for den som slutter. Det kan også representere slutten på problemer det var vanskelig å løse. Konfliktene kunne utviklet seg på en alvorligere måte (eskalert) og ført til enda større problemer for den ansatte. Informantene i dette materialet gir imidlertid ikke inntrykk av positive opplevelser ved å avslutte arbeidsforholdet på denne måten.

5.1.6 De tause stemmene

Konfliktene i dette materialet var ikke kjent i organisasjonen. Tre av konfliktene var til en viss grad kjent av involverte parter og noen rundt dem. I to av konfliktene snakket aldri partene om at de hadde en konflikt. Konflikten og dens innhold var i stor grad skjult.

Teori om konflikt i organisasjoner peker på at uenighet eller tvister er en del av den daglige samhandlingen mellom mennesker i organisasjonen, og at størsteparten av disse ikke kommer til syne i organisasjonen (Kolb and Putnam 1992:3). Tvert imot, det blir hevdet av konflikter sjelden blir artikulert (Kolb 1992:83). Sørensen og Grimsmo viser også til at konflikter kan være skjulte. Noen ansatte kan kjenne til at de har motstridene mål med en kollega eller leder, mens motparten bare registrerer en spenning mellom dem. Dette sammenfaller med funnene fra intervjuene. Det kan synes som om mange konflikter er skjult, også i denne organisasjonen.

Hva er årsaken til at konfliktene holdes skjult? Informantene hadde ulike svar på dette. En av informantene hevdet at organisasjonen generelt sett er konfliktsky. Informantens

erfaringer tydet på at konflikter ikke var ønsket og ikke ble snakket om. Konflikter ble betraktet som ”det motsatte av kjærlighet”. Ingen av de fem konfliktene var åpne i organisasjonen. Det er vanskelig å vite om det skyldes at konfliktene var spesielle, eller om konflikter generelt sett ikke snakkes om. Dersom det er slik at konflikter generelt sett ikke snakkes om, kan det tyde på at organisasjonen har en kultur for tause konflikter. En eventuell ”taushetskultur” kan ha mange årsaker. Tausheten kan skyldes at organisasjonen er redd for skadevirkningene av åpne konflikter. Åpne konflikter kan for eksempel føre til at konflikter eskalerer. En annen forklaring kan være at man vil unngå følgene av åpne konflikter. Åpne konflikter krever at det tas stilling og at tiltak iverksettes. Tiltakene kan være vanskelige avgjørelser, som for eksempel at noen må forlate sin stilling. Det er også mulig at konflikter sees på som et ensidig onde, noe som bør unngås. Tause konflikter kan være et tegn på at organisasjonen må hverdagsliggjøre sitt forhold til konflikt, slik at konflikter blir et ”normalt” fenomen.

At konfliktene holdes skjult kan også skyldes forhold hos informanten. Som vist gjennom teori og beskrivelse av funn, medfører konfliktene sterke følelser. Ved å ikke ta opp konflikten, kan man unngå situasjoner der følelsene vises for andre. I en opphetet diskusjon kan partene oppleve å bli utsatt for andres følelsesutbrudd og at egne følelser ”eksploderer”. Teori om konflikteskalering (Kap 2.4.1) viser at følelsesutbruddene øker med konfliktens utvikling. Møte med egen og andres følelser kan betraktes som møte med ”det ukjente”. Det er naturlig å tenke seg at man unngår kontakt med det som er vanskelig og ukontrollerbart.

Sørensen og Grimsmo viser til at man ved å gå inn i en åpen konflikt, gir omgivelsene innsyn i noe vi ikke mestrer. Og at man ved det blottlegger seg for andres kritikk (Sørensen og Grimsmo:23). Dette kan også bidra til at man velger å holde konflikten skjult. Ved å skjule konflikten, unngår en andres vurderinger, og egen reaksjoner på vurderingene.

Den ansatte kan også være redd for følgene ved konflikten, særlig gjelder dette konflikt med leder. Ledere har tilgang til maktmidler på arbeidsplassen. Ved konflikt med leder kan ansatte frykte at lederen tar i bruk maktmidler.

Å holde konflikten skjult, kan også være begrunnet i at den ansatte ikke ønsker å ta ansvar for konflikten. En av informantene i mitt materiale begrunnet sin taushet med faren for berettiget kritikk, informanten skjønte at hennes handlinger i konflikten var mer begrunnet i egen stahet enn i hva som faktisk hadde skjedd. Ved å ikke fortelle lederen sannheten, unngikk hun å måtte ta ansvar for dette. Det er også mulig å tenke seg at tausheten kan skyldes strategisk handling. Åpen konflikt med leder kan medføre problemer som ettermæle

på arbeidsplassen, og referanser ved nytt arbeid. Ved å skjule konflikten, kan disse følgene unngås.

Skjulte konflikter har flere mulige konsekvenser. To av konfliktene var ikke tatt opp med motparten. Konflikten kan dermed ikke bli løst, med mindre den blir borte av seg selv. Teori om konflikteskalering og følelser i konflikter, har vist at konflikter sjelden blir borte. Tvert i mot har de en tendens til å utvikle seg i negativ retning eller å dukke opp igjen i lignende situasjoner. Fra denne synsvinkelen er skjulte konflikter et problem for organisasjonen.

At konflikten er skjult, kan bety at den gir lite positiv utvikling eller læring. Kapittel 2.4.7 betrakter konflikter ut fra et konstruktivt – destruktivt perspektiv. Teorien viser at konflikter kan gi læring. Konflikter sees på som grunnleggende for vekst, forandring og utvikling, og kan føre til positive endringer i forhold mellom mennesker. Skjulte konflikter gir sannsynligvis lite slike effekter. På denne måten blir både personen og organisasjonen skadelidende av at konflikter skjules. Skjulte konflikter gir lite innsikt for organisasjonen, motparten og en selv. Det kan tenkes at skjulte konflikter gir en form for ”negativ” læring. For eksempel om at konflikter kan skjules, at konflikter bør unngås og at organisasjonen ikke har interesse av å kjenne til ansatte egentlig tenker og mener.

At konflikter ikke åpnes opp, kan bidra til at troen på konflikter som destruktivt, holdes levende. Det kan synes å være en negativ spiral, skjulte konflikter fører til at konflikter i fremtiden holdes skjult.

Skjulte konflikter kan være kjent for enkeltpersoner nært den som opplever konflikten. Den er ikke nødvendigvis skjult for alle. Narrativ teori har vist at mennesker gjerne konstruerer fortellinger. Konflikter som ikke tas opp i formelle fora eller med den det gjelder, kan likevel være kjent for personer som står nær konfliktpartene. Ettersom konflikten er skjult, kan fortellingen leve sitt eget liv, uten å møte motforstillinger. På denne måten kan skjulte konflikter føre til at ukjente fortellinger leve sitt eget liv i organisasjonen. Fortellingene kan danne grunnlag for hvordan livet i organisasjonen tolkes. Dersom konflikten var åpen, ville fortellingene bli konfrontert og eventuelt korrigert. Skjulte fortellinger kan på denne måten påvirke livet i organisasjonen, på en måte det er vanskelig å oppdage.

5.2 Opplevelser av konflikthåndtering

Det er særlig to aspekter ved håndteringen som berøres. At konflikter unngås og hvordan/på hvilken måte de ble håndtert.

5.2.1 Unngåelse

Ut fra funnene kan det se ut som om konflikter i stor grad unngås. Det synes som om organisasjonen eller lederen ikke prøvde å finne ut hva som skjedde i avdelingen, ikke la til rette for at ansatte kunne fortelle hva de mente og at konflikter generelt sett ble unngått. Dette samsvarer med ledende teori om ”konfliktstil”. Som vist i kapittel 2.5 er det vanlig å unngå konflikter. Både som enkeltpersoner og ledere, unngår vi vanskelige situasjoner og konflikter.

Unngåelse av konflikter kan være både klokt og riktig. Det er naturlig å avvente situasjonen før vi handler. Med unntak av krisesituasjoner eller når store interesser står på spill, bør mennesker vente før det handles. Det er nødvendig å tenke seg om, før man bestemmer seg for å handle. Betenkningstiden kan brukes til nødvendig refleksjon: ”Hva bør jeg gjøre i denne situasjonen? Hva er alternative handlinger? Hva kan resultatet av eventuelle handlinger bli?” Tid til refleksjon kan være avgjørende for hvorvidt handlingene får et ønsket resultat. Det er også nødvendig å bruke tid på å forstå situasjonen. Funnene i materialet viser at informantene mener lederen ikke satte seg godt nok inn i situasjonen. En leder kan for eksempel oppleve at en medarbeider ber om råd eller hjelp i en konflikt. Egen erfaring har vist at det er klokt å undersøke forholdene rundt saken, ikke minst hva motparten mener. Ved å handle sporenstreks, kan en komme til å ta uheldige valg. Teori om fortelling (se Kap 2.4.4) viser at partene i en konflikt danner sin egen fortelling av det som har hendt, ved nærmere undersøkelse kan saken se svært annerledes ut.

Konflikten kan også vise seg å forsvinne, eller at partene selv løser den. ”Pseudokonflikter”, er konflikter som er basert på misforståelser, uklare tolkninger eller problemer ved kommunikasjon (Nordhelle 2006:60). Konflikten kan løse seg ved at partene forstår hverandre bedre eller at misforståelser oppklares. For eksempel kan en diskusjon avsløre at partene egentlig har samme syn på saken. Det er også mulig at partene i konflikten bevisst eller ubevisst, løser konflikten. Uenigheten kan føre til irritasjon, som fører til diskusjon og som ender med enighet. Dersom lederen for raskt går løs på konflikten, fratas partene muligheten til å løse saken selv.

Unngåelse av konflikter kan få uheldige følger. For eksempel kan konflikten ”forsvinne” fra overflaten og utvikle seg videre i det skjulte. Konfliktpartene kan også inngå en ”våpenhvile”, der konflikten dukker opp ved en senere anledning. Teori om konflikteskalering viser hvordan konflikter utvikler seg over tid. Når konflikten dukker opp igjen, kan den ha blitt langt mer alvorlig. Uløste konflikter kan også medføre en form for spenningsøkning hos partene, som dukker opp på uventede steder. Voldsomme utbrudd i tilsynelatende uskyldige situasjoner, kan skyldes følelser fra ”gamle” konflikter.

Konflikter som unngås kan føre til alvorlige problemer i arbeidsmiljøet. Teorien peker på at konfliktpartene utvikler fortellinger, som blir fortalt til utvalgte tilhørere. På denne måten spres konflikten til personer rundt. Når konflikten spres kan det oppstå grupperinger rundt konfliktpartene. Konflikten kan bli alvorligere og ta opp i seg nye elementer. Det er også tenkelig at det generelle arbeidsmiljøet forringes ved fokus på konfliktsaken. Praten mellom kollegaene kan bli mer destruktiv enn positiv.

Dersom konflikten utvikler seg eller spres, kan også arbeidsresultatene påvirkes. Arbeidstid vil bli brukt til å snakke om/forholde seg til konflikten. Konfliktpartene vil få problemer med samarbeidet. Langvarig konflikt kan gi sykdom og sykefravær.

I forhold til unngåelse av konflikt, handler det mer om **når** og **hvordan** konflikten angripes, enn **om** den skal håndteres. Konflikter som forsvant eller som partene selv løste, kan utnyttes til diskusjon og læring i arbeidsmiljøet. Lederen må kjenne sin besøkelsestid og tydelig signalisere at konflikter følges opp og blir tatt hånd om.

5.2.2 Hvordan og på hvilken måte de ble håndtert

Informantene opplevde at konflikthåndteringen var tilfeldig, og ikke godt håndtert. Det kommer frem at organisasjonen ikke har skriftlige rutiner for hvordan konflikter skal håndteres. Sykehjemmet har gode rutiner for alt fra innkomst av pasienter til mottak av nyansatte, men altså ikke for håndtering av konflikter. På dette området finnes det ingen kvalitetssikring.

Uten rutiner eller systemer for konflikthåndtering, vil den enkelte leder avgjøre hvordan konflikter håndteres. Dette kan medføre en tilfeldig konflikthåndtering og at håndteringen avhenger av lederens kunnskaper og ferdigheter.

Tilfeldig håndtering av konflikter medfører at organisasjonen i liten grad kan informere medarbeidere om hvordan konflikter blir håndtert. Manglende informasjon gir grobunn for tolkninger og antakelser. Medarbeidere kan tolke at konflikter ikke er vanlig, ikke er viktig eller at de skal holdes skjult. Dette kan medføre at konflikter ikke kommer frem og dermed ikke blir løst. Fortellinger om ”dårlig” konflikthåndtering, kan skape redsel for hva som kan skje under håndteringen. Gjennom intervjuene i materialet kom det frem at en av informantene ikke våget å ta opp konflikten med sin leder. Informanten kunne ikke forestille seg at håndteringen av konflikten kunne komme til å bringe ham noe godt. Konflikten forble skjult.

Sett i forhold til dette materialet, synes det ikke som om den tilfeldige håndteringen gir et godt resultat. Det må imidlertid tas i betraktning at materialet kun omhandler fem

konflikter. Det kan finnes konflikter i denne organisasjonen som blir godt håndtert av ulike ledere. Teori og empiri om konflikthåndtering gir likevel grunn til å tro at tilfeldig håndtering er en svakhet. I kapittel 2.6.1 er det vist til at antallet arbeidsplasser med system for konflikthåndtering, øker. Det antas at system og rutiner for konflikthåndtering kan spare kostnader i organisasjoner (Lipsky and Seeber 2006:377). Skjørshammers forskning fra norsk helsevesen tyder på at denne type systemer har en positiv virkning i organisasjoner. Dette gir grunn til å kunne slå fast at organisasjoner ikke bør være fornøyd med tilfeldig håndtering av konflikter.

Funnene viser også at informantene syntes lederne hadde lite kunnskap om konflikter og hvordan de burde håndteres. Det er mulig at kunnskapsnivået har sammenheng med den tilfeldige håndteringen. Ved å fokusere på konflikter, er det nødvendig å søke kunnskap. I kapittel 2.5 om konfliktstil, pekes det på at de ulike konflikthåndteringsstilenes hensiktsmessighet, må vurderes i forhold til situasjonen. Ekeland (2004:190), kaller dette ”situasjonsbestemt håndtering”. Vurderingen av situasjonen, og hvilken stil som er egnet, forutsetter kunnskap både om konflikter og de ulike alternativene for håndtering eller tilnærming. Uten denne kunnskapen er det sannsynlig at ”ryggmargsrefleksen” får råde. Ut fra funnene og teori/empiri, kan det være grunn til å tro at det ofte kan føre til at lederen unngår konflikten, eller tar i bruk maktmidler.

Kunnskap om konflikter kan medføre ønske og vilje om å skape og iverksette rutiner og systemer. Samtidig er det viktig å peke på den personlige faktoren. Det er mulig å ha stor teoretisk kunnskap men dårlige egenskaper til å bruke dem. Konflikthåndteringen innebærer at lederen må anvende kunnskapen på en god måte. Åpenhet i organisasjonen, kan føre til at dårlig håndtering avsløres. Kunnskap og retningslinjer kan ikke alene sikre god håndtering av konflikter. Som ved alle andre sider ved ledelse, må lederens resultater og egnethet vurderes av organisasjonens toppledelse.

System for konflikthåndtering kan medføre normalisering av synet på konflikter, at flere konflikter kommer til syne og at flere ansatte har gode opplevelser med håndtering av konflikter. Som dette avsnittet har pekt på, er systemet sårbart for menneskene som bruker det og at ledelse vurderes og forbedres.

5.3 Innsikter for fremtid

I denne delen av kapitlet vil det bli diskutert hvilke innsikter opplevelsene kan gi for fremtidig håndtering av konflikter. Tankene om fremtiden bygger på det informantene mente var viktig ved fremtidig konflikthåndtering.

Informantene hadde mange tanker om hvordan konflikter skulle forebygges og håndteres.

Betydningen av et godt arbeidsmiljø, ble fremhevet. Videre kultur for konflikter og et system for konflikthåndtering. Ledernes kunnskapsnivå, om konflikter og håndtering av dem. Den personlige egnetheten hos lederen, ble nevnt av flere.

5.3.1 Arbeidsmiljøet og lederens egenskaper

I følge informantene er det viktig å bli sett, hørt og trodd av sin leder. Det pekes på individuell oppfølging gjennom medarbeidersamtalen og møter der ansatte kan uttrykke sin mening og diskutere. Arbeidsmiljøet må være åpent med rom for følelser. Det må være en ”kultur” for konflikter i organisasjonen.

Ønsket om å bli sett, hørt og trodd, må betraktes som grunnleggende faktorer ved arbeidsmiljøet. Ansatte opplever likevel at det ikke er slik. Medarbeidersamtalen ble sagt å være en viktig faktor i denne sammenheng. Men i like stor grad generell lydhørhet ovenfor ansatte. Det kan synes som om lederens tid eller tilgjengelighet, evne og vilje til å gjennomføre medarbeidersamtaler og kunnskap og evner ved vanskelige samtaler/møter og prosesser, avgjør synet på lederen og arbeidsmiljøet.

Innsikten fra disse funnene slår fast at organisasjonen må sørge for ledere med evner til å skape arbeidsmiljø der ansatte blir spurt, har mulighet til å snakke sammen og der uenighet og konflikt åpent kan uttrykkes. Jevnlige medarbeidersamtaler og faste personalmøter, må være del av strukturen.

Ettersom arbeidsmiljøet er så viktig og at lederen i stor grad påvirker det, må organisasjonen kvalitetssikre arbeidsmiljøet på de enkelte avdelingene. Ledelse utføres av personer, det personlige vil derfor alltid få betydning. At medarbeidersamtalen er avholdt og at personalmøtene skjer jevnlig, kan kontrolleres. Det er ikke like enkelt å oppdage manglende kommunikative ferdigheter hos lederen. Evnen til å oppdage dette kan også henge sammen med vilje, til å se. Dersom organisasjonen frykter konflikter, kan den også unngå å ta fatt på dårlig utført ledelse?

Kan ledelse læres? Det vil kunne finnes ulike svar på dette spørsmålet. I boka ”Den truverdige leiaren” tar Einar Aadland (2004) opp spørsmålet, om lederskap kan læres. Aadland vektlegger de gode ”lederdygder” og mener at den troverdige lederen varer over tid: ”tillit veks fram når leiaren held det han lovar, meistrar det han gjer, er i stand til å lytte og til å drive fram gode avgjerder” (Aadland 2004:10). Aadland påpeker at det ikke finnes en formel for god ledelse. God ledelse er både situasjonsavhengig og personavhengig. Lederen må gå

veien om seg selv og utvikle det beste i seg gjennom øving og refleksjon, samtidig som at man styrer unna fallgruvene i sin egen karakter (Ibid:123). Coaching er et nyere verktøy for egenutvikling, som Aadland mener kan være et nyttig redskap for utvikling av lederegenskaper (Ibid:136). Kanskje kan man si det slik: ledelse kan langt på vei læres, gitt egen vilje og mulighetene organisasjonen gir.

Ledelse og arbeidsmiljø kan forebygge unødvendige konflikter. For eksempel konflikter som følge av måten leder har håndtert en vanskelig situasjon på. Dersom saken ble håndtert på en bedre måte, kunne konflikten vært unngått.

Ansattes eget ansvar for arbeidsmiljøet, må også nevnes. Ved ærlige tilbakemeldinger og diskusjoner, kan ansatte påvirke arbeidsmiljøet positivt. Det kan synes som om ansvaret for arbeidsmiljøet i for stor grad vektles på lederen. Kan det finnes en "kultur" for ansvarsfraskrivelse blant ansatte?

5.3.2 Kunnskap om konflikter

Lederens kunnskap om konflikter og konflikthåndtering, ble også vektlagt av informantene. Det ble gitt signaler om behov for bedre kunnskaper om konflikt/konflikthåndtering.

Ansvaret for lederens kunnskap, må plasseres hos organisasjonen. Organisasjonen må ansette ledere med gode kunnskaper, eller gjøre det mulig for lederen å tilegne seg kunnskap i ettertid. Ettersom kunnskap om konflikt ikke er allmenn kunnskap for ledere, må organisasjonen iverksette kompetansehevende tiltak på dette området. Kunnskapen om konflikt må settes i sammenheng med rutiner eller system for konflikthåndtering, og ferdigheter i bruk av systemet.

Vekten på lederens kunnskap gjør organisasjonen sårbar. Ledere skiftes jevnlig ut. God kunnskap i dag, kan være lite kunnskap et halvt år senere. Kunnskap må holdes ved like og nye ansatte må innføres i kunnskapen. Dette er svakhetspunkter ved kvalitetssikring av konflikt, som ved kvalitetssikring av andre områder ved driften. Systemet for konflikthåndtering bør utformes på en måte som tar hensyn til dette. Det må være rutiner for hvor og hvordan kunnskap hentes, og hva som kan gjøres om lederen er nytilsatt. At mange ansatte deler samme kunnskap og at det finnes skriftlige rutiner, kan redusere sårbarheten noe. Det er imidlertid umulig å fjerne den personlige faktoren. Systemer vil alltid være sårbare for menneskene som bruker dem.

5.3.3 System for konflikthåndtering

Funnene viser at alle informantene mente det er viktig med rutiner eller system, for hvordan konflikter håndteres i organisasjonen. System eller rutiner, knyttes sammen med synet eller kulturen for konflikter i organisasjonen.

Er det nødvendig å utvikle et system for konflikter eller kan det være nok med rutiner som angir hvordan konflikter skal håndteres? Gjennomgangen av teori i kapittel 2, har vist at et økende antall organisasjoner og bedrifter innfører system for konflikthåndtering. I kapittel 2.6 vises det til at organisasjoner tradisjonelt har hatt en passiv holdning til konflikter, man venter til konfliktene blir alvorlige. Videre hevdes det at systemer for konflikthåndtering vektlegger at konflikter håndteres tidlig. Flere av informantene i mitt materiale påpeker dette, konflikter må oppdages mens de er små. I følge teorien finnes det ingen gjeldende definisjon av hva et system for konflikthåndtering er. Det kan være vanskelig å skille det ”polesy”, ”prosedyrer” (rutiner) eller ”praksis”. Samtidig er det tydelig at systemer vektlegger tidlig inngripen og at det skal være enkelt for ansatte å bruke systemet.

Med bakgrunn i innsikt fra materialet og teori/empiri, mener jeg å se konturene av hva et system kan inneholde. Systemet starter med kunnskap. Ledere, verneombud og tillitsvalgte må ha kunnskap om konflikter. Kunnskapen må videreformidles til alle ansatte, slik at ansatte oppfatter konflikter og konflikthåndtering som en naturlig del av arbeidshverdagen. Derne st må systemet beskrive hva den enkelte kan gjøre, dersom det oppstår en konflikt. Hvem skal den ansatte snakke med, hvordan blir informasjonen behandlet? Dette kan representere et første steg, i håndtering av konflikter. Noen konflikter vil stoppe der. Neste skritt blir å fastslå hva som skjer dersom konflikter ikke løses og må håndteres av andre. Hvilke konflikter håndteres av ledere, hvilke konflikter skal ikke håndteres av ledere? Det siste er ifølge informantene, svært viktig. Det synes lite troverdig at ledere vil ha en uhildet håndtering, når andre ledere er involvert. Lojaliteten kan komme til å ligge hos lederen, mer enn hos den ansatte. Det må finnes andre personer som kan tre inn som tredje person, for eksempel verneombud eller tillitsvalgte. Det kan diskuteres om tillitsvalgte er egnet som tredje person. Tillitsvalgte er del av et annet formelt system og skal tradisjonelt beskytte den ansatte. Bruk av tillitsvalgte kan medføre for sterk støtte til den ansatte eller at håndteringen blir formell. En av informantene i mitt materiale pekte nettopp på dette. Kanskje bør en tredje person komme utenfra? Rådgivere, utpekte personer med kompetanse innenfor området konflikt eller megling eller bedriftshelsetjeneste, kan være gode alternativ. To av informantene i mitt materiale foreslo at en vanlig ansatt med kompetanse og personlig egnethet, kunne ha rollen som tredje person. Tredje personens kompetanse og egnethet er viktig, er det mulig at vanlige

ansatte kan inneha en slik rolle? Det er mulig å tenke seg at det finnes ulike alternativ konfliktpartene kan velge mellom. Konfliktenes alvorlighetsgrad kan påvirke valget av nøytral tredjeperson.

Systemet må også inneholde metoder for konfliktløsning. Organisasjonen kan velge en metode eller ha et utvalg å velge mellom. I kapittel 2.6.2 gjennomgås ulike metoder for konflikthåndtering. Metoden som kalles "Neste trekk" blir forklart i dette kapitlet. Neste trekk er en (i Norge) relativt ny metode, presentert i Morten Skjørshammers doktorgradsarbeid fra 2002. Fremgangsmåten baserer seg på møter mellom partene, ledet av en tredje person. Partene må fortelle sin versjon av konflikten og lytte til motparten. Etter hvert er målet at partene blir enige om en felles fortelling, som kan sees på som konfliktenes løsning. Partene skal bli enige om en avtale om tiltak videre. Denne metoden tillater partene å ventilere følelsene i felleskap. Prosessen styres av en annen person. Metoden synes for meg å være en egnet metode for konflikter mellom personer. Dersom konflikten er mellom større grupper, finnes det alternative metoder. For eksempel "Gjensidighetsmodellen", som mer tar form av forhandlinger. På mindre fastlåste konflikter, kan "Løft" representere en mulig vei å gå. I denne metoden er det vekt på ønsket situasjon, mer enn å bruke tid på å beskrive nåtiden. Dersom partene har sterke historier å fortelle og har utviklet kraftfulle følelser underveis, synes "Løft" ikke å være en egnet metode. En artikkel i Aftenposten søndag 22 april, refererer fra arbeid med konflikt i dansk arbeidsliv. Artikkelen viser til bedriften Pharma, som ifølge artikkelen har tatt i bruk "megling" som verktøy ved konflikter og mobbing. Metoden bygger på at partene i en konflikt, ved hjelp av megler, tidligst mulig kommer i dialog og blir aktivt involvert i å utarbeide løsninger. Alle 560 ansatte i bedriften har gjennomgått opplæring og work shops om begrepene og grunntrekkene i metoden. Dessuten har en gruppe entusiaster fått ekstra opplæring og trening. Det vises til gode resultater og fornøyde ansatte. Denne måten å forholde seg til konflikter på, kan være et alternativ eller supplement til tidligere nevnte metoder.

Informantene i materialet var opptatt av kulturen i organisasjonen, nærmere bestemt kulturen for konflikt. Organisasjonskultur kan beskrives som: "mønster av opne og løynde verdier som pregar ei gruppe og som manifesterer seg i kulturuttrykk. Kulturmønsteret ligg på en skala mellom stabilitet og dynamikk, heilskap og mangfald" (Aadland 1994:16). Denne måten å betrakte kulturen i organisasjonen på, tar hensyn til at kulturen stadig endrer seg, at noe er felles men også individuelt, samt at kulturen har både åpne og skjulte uttrykk. Som oppgaven har vist, er mange konflikter skjult. Kanskje kan en viktig oppgave i forhold til kulturen være å løfte de skjulte konfliktene inn i lyset? Skjulte

konflikter kan ikke håndteres. Det er mulig at et system for konflikthåndtering kan påvirke kulturen for konflikter, slik at færre konflikter skjules. Ved at konflikter beskrives i systemet og at systemet snakkes om, kan konflikter bli ”normalisert”. Dersom systemet for konflikter gir en mulighet for å snakke med nøytrale personer om konflikter, kan det føre til at noen våger å åpne konflikten for en annen person. Det kan medføre hjelp til håndtering eller at konflikten løses på en tidlig nivå.

5.4 Oppsummering

Problemstillingen i oppgaven er tidligere ansattes opplevelser av konflikt og konflikthåndtering, og hvilke innsikter det kan gi for fremtiden. Det synes vanskelig å konkludere på annen måte enn ved den forutgående gjennomgangen og drøftingen. I diskusjonen har jeg satt søkelys på opplevelsene, og innsiktene dette kan gi oss.

I forkant av undersøkelsen hadde jeg tanker om at konflikter er alvorlige, vanskelige og at de ikke ble godt nok håndtert. Intervjuene med tidligere ansatte har overrasket meg på flere måter.

For det første hvor alvorlige konfliktene ble for de tidligere ansatte. Konfliktene påvirket informantenes liv på en negativ måte, i lang tid etter at de sluttet.

For det andre at konflikter kan være skjult, ikke bare i organisasjonen, men også for en av partene i konflikten. Dette kan bety at jeg og andre lederen har langt flere konflikter enn vi kjenner til. Og at konsekvensene av konfliktene dermed ikke er kjent for oss.

Betydningen av ledelse kom også kraftfullt frem, både lederens kunnskaper og egnethet. Dette bør ha betydning for hvordan organisasjonen arbeider med å forbedre kunnskaper og trener på ferdigheter, på området konflikt/konflikthåndtering.

Konflikter er en del av det daglige livet i organisasjonen. Noen forsvinner, andre blir løst av partene selv. Noen konflikter blir alvorlige, både for organisasjonen og konfliktpartene. Konflikter som holdes skjult kan påvirke personers livsinnhold. Konflikter som håndteres av organisasjonen kan skape for store sår og konsekvenser.

Organisasjoner må kommunisere at konflikter er ”vanlig” og viktig. Det må utvikles systemer og rutiner som er kjent for alle ansatte. Når konflikter er mellom leder og ansatt, må det finnes rutiner som sikrer håndtering av nøytral eller oppnevnt, tredje person. Om det er slik at konflikten resulterer i at ansatte slutter, må prosessen være så god at organisasjonen åpent kan forsvare den.

Teorien peker på at konflikter kan være konstruktive, ja til og med livsnødvendige for en organisasjons vekst og utvikling. Konfliktene i mitt materiale har vært destruktive for de

tidligere ansatte. Betyr dette at konflikter er farligere enn vi tror? Med bakgrunn i oppgavens materiale mener jeg at det ikke er konflikter som er farlige. For personene i organisasjonen synes det riktigere å si at **konflikthåndteringen** er ”farlig”, den har vist seg å kunne skade. Organisasjoner som bryr seg om sine ansatte, berøres av ”farlig” konflikthåndtering. For organisasjonen er kanskje de **skjulte konfliktene** ”farligst”. Skjulte konflikter påvirker menneskene i organisasjonen, samarbeid og resultater. Når ansatte slutter på grunn av en skjult konflikt, kan fortellingene om konflikten og organisasjonen skade dens omdømme. Skjulte konflikter kan på denne måten skade enkeltpersoner, arbeidsmiljø, arbeidsresultater og synet utenforstående har på organisasjonen.

Litteraturliste.

- Aadland Einar (1994): *Kultur i helse, sosial og utdanningsinstitusjoner*. Samlaget.
- Aadland, Einar (2004): *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det norske Samlaget.
- Amason, Allan C. and Schweiger, David M (1997): The Effects of Conflict on Strategic Decision Making Effectiveness and Organizational Performance. I: De Dreu, Carsten & Evert Van de Vliert (eds). *Using conflict in organisations*. London; Sage publications, s.101-112
- Arbeidsmiljøloven: Lov 2005-06-17 nr 62: *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (arbeidsmiljøloven).
- Boje, David M. (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sage Publications.
- Bokmålsordboka (2005) *Definisjons og rettskrivningsordbok*. Red. Wangensteen, Boje. Utarbeidet av Universitetet i Oslo, Institutt for lingvistiske og nordiske studier. Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Dalland, Olav (2007): *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4 utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske
- De Dreu, Carsten K.W (1997): Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. I: De Dreu, Carsten & Evert Van de Vliert (eds). *Using conflict in organisations*. London; Sage publications, s 9-20.
- Einarsen Ståle, Anders Skogstad, Merethe Schanke Aasland & Anne Marie Sand Bakken Løseth (2002): *Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser*. I: Skogstad, Anders & Ståle Einarsen (red): *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 233-253.
- Eriksen, Erik Oddvar (2000): *Kommunikativ ledelse – om styring av offentlige organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ekeland, Tor-Johan (2004). *Konflikt og konfliktforståelse – for helse og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ekman, Gunnar (2004): *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag
- Euris L.Everett og Inger Furseth (2004): *Masteroppgaven. Hvordan begynne- og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gimmestad, Johnny. 2007. Slappe sjefer. Lar konflikter utvikle seg – uten å gripe inn. *Artikkel*

- i Aftenposten "Jobb"*. 15 april 2007.
- Gimmestad, Johnny. 2007. Megling mot mobbing. *Artikkel I Aftenposten "Jobb"*, 22/04 2007.
- Glaser, Barney G and Strauss Anselm L (1967): *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company 1967.
- Glaser Phd, Barney G (1992): *Basics of Grounded Theory Analysis*, second printing. Mill Valley, California: Sociology Press.
- Glasl, Friedrich 1999: *Confronting Conflict*. Hawthorn Press, London.
- Holme, Idar Magne og Solvang, Bernt Krohn (1996): *Metodevalg og metodebruk*. Tano forlag, 3 utgave 1996.
- Jacobsen Dag Ingvar (2002): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johnsen, Gro Langslet 1996: LØFT av organisasjoner. *Fokus på familien*, vol.24. Oslo, s 84-100.
- Kolb, Deborah M and Linda Putnam (1992). Introduction, The dialectics of Disputing. I: Kolb, Deborah M and Jean M. Bartunek (eds): *Hidden Conflict in organizations, Uncovering Behind-the-Scenes Disputes*. USA: Sage Publications 1992, s. 1-25
- Kolb, Deborah M. (1992). Women`s Work. Peacemaking in Organizations. I: Kolb, Deborah M and Jean M. Bartunek (eds): *Hidden Conflict in organizations, Uncovering Behind the-Scenes Disputes*. USA: Sage Publications, s. 63-88
- Lipsky, David B and Seeber, Ronald L: Managing Organizational Conflicts. I: John G. Oetzel and Stella Ting- Toomey (eds): *The SAGE Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, s. 359-386
- Mehlbye, Jill, Rieper, Olaf og Togeby Mikael (1993): *Håndbog i evaluering*. København: AKF Forlaget.
- Nicotera, Ann Maydan and Dorsey, Laura Kathleen(2006): Individual and Interactive Processes in Organizational Conflict. *The SAGE Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, s. 293-320
- Nordhelle, Grethe (2006): *Mekling, konfliktforståelse og konflikthåndtering*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Oetzel, John G and Ting- Toomey, Stelle (red) (2006): Introduction. I: *The SAGE Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research, and Practice*. Sage publications s. xi-xii.

- Oetzel, John G and Ting- Toomey, Stelle (red) (2006): Introduktion to Interpersonal Conflict. I: *The SAGE Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research, and Practice*. Sage publications, s. 65-68
- Putnam. L. Linda (2006): Definations and Approaches to Conflict and Communication. I: John G. Oetzel and Stella Ting- Toomey (eds): *The SAGE Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, s.1-23
- Reve, Torger & Odd Norhaug 1987: Konflikt, organisasjon og personalledelse. I: Nordhaug, Odd (red): *Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling*. Oslo: TANO, side 231-248
- Skjørshammer, Morten (2001 V): Article V: Conflict management in a hospital. Designing processing structures and intervention methods .I: Skjørshammer, Morten (2002): *Getting to Cooperation: Conflict and Conflict management in a Norwegian Hospital*. Gøteborg: Nordiska Hälsovårdhögskolan.
- Skjørshammer, Morten (2002 III): Article III: Understanding Conflicts between Health Professionals: A Narrative Approach: I: Skjørshammer, Morten: *Getting to Cooperation: Conflict and Conflict management in a Norwegian Hospital*. Gøteborg: Nordiska Hälsovårdhögskolan.
- Skjørshammer, Morten (2002): *Getting to Cooperation: Conflict and Conflict management in a Norwegian Hospital*. Gøteborg: Nordiska Hälsovårdhögskolan.
- Sortland, Nils & Ståle Einarsen (red) (2000): Mellommenneskelig konflikter: Årsaker og kommunikasjonsmønstre. I: Einarsen, Ståle & Anders Skogstad (red): *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 139-166
- Sørensen, Bjørg Aase og Grimsmo, Asbjørn 2001: *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Strand, Torodd (2002). Å lede er å bruke makt. I: Red: Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle: *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen Fagbokforlaget, s. 195-210
- Strauss, Anselm and Corbin Juliet (1998): *Basics of Qualitative Research*. USA: Sage Publications.
- Van De Vliert, Evert 1997: *Complex Interpersonal Conflict Behaviour*. Psykology Press Ltd, Publishers, UK.
- www.sykehjemsetaten.oslo.kommune.no

Vedlegg 1

Forberedelse til intervju og intervjuguide

Kvalitativ metode. Åpent intervju.

Problemstilling.

Hvordan håndteres konflikter mellom ansatte ved et sykehjem i Oslo?

En double case studie av et diakonalt sykehjem i en norsk storby.

Forskningsspørsmål.

Hvordan blir konflikter håndtert?

Hva er styrker og svakheter ved konflikthåndteringen?

Forslag til konkrete forbedringer ved konflikthåndteringen ved sykehjemmet.

Åpent intervju betyr et intervju med få/ingen forberedte spørsmål.

Mål: få intervjuobjektet til å fortelle sin historie.

Innledning:

Presentasjon av hverandre.

Takke for at intervjuobjektet ville delta.

Årsak til at intervjuet kommer i stand.

Verdibasert ledelse. Mastergradsoppgave.

Interesse for temaet konflikt.

Tro på at konflikthåndteringen viktig. For partene i konflikten. Og dermed for organisasjonen.

Konflikter kan føre til at mye energi brukes til andre ting enn arbeidet At arbeidsoppgavene

løses på en mindre god måte. Dessuten omsorg for de som arbeider der, ansvar for arbeidsmiljøet. Og organisasjonens rykte, rekruttering av ansatte.

Hva er konflikt?

Morten Skjørshammer beskriver konflikt som: "En vanskelig uenighet relatert til samarbeid med en ansatt, gruppe eller team der vanlige problemløsende atferd ikke resulterer i en løsning eller akseptable resultat"

Uenighet mellom 2 eller flere parter som ikke har latt seg løse på vanlig måte.

Hvorfor intervjuer vedkommende?

Kjennskap til at vedkommende har vært part i en konflikt på arbeidsplassen (kunnskap grunnet min rolle som leder eller fordi informanten har svart ja på spørsmålet om å bli intervjuet om konflikt).

Informere om anonymitet, skal ikke være mulig å gjenkjenne personen i historien.
(hva med den/de andre partene, kan de kjenne hverandre igjen? Hva tenker informanten om dette?)

Ettersom intervjuer forsker på egen arbeidsplass, en fordel at de som blir intervjuet ikke er ansatt lenger. Hva tenker den ansatte om dette?

Vil bruke metoden Åpent intervju. For å la den ansattes egne refleksjoner komme frem.

Ønsker å høre vedkommendes historie om konflikt. Begynnelse, midte og slutt.

Vil eventuelt stille oppklarende spørsmål i etterkant. "Når du sa det om....."

Det er sannsynlig at konflikthistoriene som kommer er historier om konflikter som ikke har blitt håndtert på en god nok måte. Kan derfor være aktuelt å spørre om:

Har du opplevd en konflikt som ble håndtert bra? Kan du fortelle hva som skjedde da?

Vil til slutt be informanten beskrive

Hva syntes du fungerte bra ved denne måten å håndtere et problem på?(det arbeidsgiver gjorde)

Hva syntes du ikke fungerte så bra(det arbeidsgiver gjorde).

Hva synes du arbeidsgiver/arbeidsplassen burde gjøre, om noe lignende skulle skje igjen?

Oppfølgingsspørsmål /supplerende spørsmål:

Når startet det?

Hva fikk deg til å oppleve at du hadde en konflikt?

Når tenkte du at det var en konflikt?

Hvem var partene?

Hvordan utviklet det seg?

Hva ble resultatet?

Hva syntes du fungerte bra ved denne måten å håndtere et problem på?(det arbeidsgiver gjorde)

Hva syntes du ikke fungerte så bra(det arbeidsgiver gjorde).

Hva synes du arbeidsgiver/arbeidsplassen burde gjøre, om noe lignende skulle skje igjen?

Vedlegg 2

Til
Direktør ved
.....

Oslo september 2006

Tillatelse om å foreta en kvalitativ undersøkelse

I forbindelse med min lederutdanning og mastergradsoppgaven ved Diakonhjemmets Høyskolesenter, søker jeg herved om tillatelse til å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse blant tidligere ansatte ved sykehjemmet.

Oppgavens tema er konflikt, med fokus på tidligere ansattes opplevelse av konflikt og konflikthåndtering ved sykehjemmet. De tidligere ansatte vil også bli spurt om innspill for fremtidig konflikthåndtering ved sykehjemmet. Formålet med oppgaven er (foruten å skrive masteroppgaven) å bidra til kunnskap og kompetanseheving innenfor området konflikthåndtering.

For å finne frem til mulige informanter, har jeg tenkt å spørre ledere ved sykehjemmet, bruke egen kjennskap til konflikter og å gjennomgå lister over ansatte som har sluttet, de siste årene. Mulige informanter vil bli kontaktet gjennom telefon.

I oppgaven vil både informantene og sykehjemmet bli anonymisert.

Med vennlig hilsen
Nina Martinussen.

.....

Jeg gir herved min tillatelse til å gjennomføre den beskrevne undersøkelsen:

....., direktør

Oslo :